

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa / Venäjän kauppa

Sirpa Koikkalainen

BENCHLEARNING – ESIKUVAN INSPIROIMANA

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa

KOIKKALAINEN, SIRPA

Benchlearning – esikuvan inspiroimana

Opinnäytetyö

57 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja

Satu Peltola, yliopettaja

Toimeksiantaja

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Joulukuu 2012

Avainsanat

vertailuoppiminen, vertailuanalyysi, ylemmät korkeakoulututkinnot, johtaminen, innovatiivinen, kansainvälisyys, poikkitieteellisyys

Tieto muuttuu koko ajan, mutta oppimisen taidot säilyvät hyödyllisinä pidempään. Benchlearning-menetelmän avulla yritykset ja organisaatiot pystyvät selvittämään toimintansa tehokkuuden ja muutostarpeet, vertailemaan omaa toimintaansa esikuvaan ja oppimaan sen seurauksena jotain uutta. Esikuvan toimintatapaa ei voi hyödyntää sellaisenaan omassa toiminnassaan, vaan saadusta tiedosta ja ideoista sovelletaan uusi toimintatapa.

Opinnäytetyö liittyy Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Wicked Problems -projektiin ja työn aiheena oli benchlearning, eli vertailuoppiminen. Menetelmän avulla vertailtiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun muotoilun ja tradenomin ylempiä tutkintoja kolmen eurooppalaisen korkeakoulun yhteen tai kahteen ylempään tutkintoon. Nämä kolme korkeakoulua olivat saksalainen Karlshochschule International University, alankomaalainen NHTV Breda University of Applied Sciences ja englantilainen The University of Manchester. Vertailtavia tutkintoja olivat johtajuuden ja liiketalouden maisterin tutkinnot sekä innovatiivisen median ja matkailukohteiden johtamisen korkeakoulututkinnot. Tavoitteena oli laatia mahdollisimman kattava tietopaketti valituista tutkinnoista ja miettiä, miten Kymenlaakson ammattikorkeakoulu voi hyödyntää muotoilijan ja tradenomin ylempien AMK-tutkintojen uudistamisessa tietoja ja ideoita, jotka on saatu vertailun avulla.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Tieto on kerätty artikkeleista, kirjoista ja internetistä. Lisäksi on haastateltu ylempien korkeakoulututkintojen koulutusohjelmavastaavia. Huomiota kiinnitettiin tutkintojen opetussuunnitelmiin, sekä niiden teemoihin, monikulttuurisuuteen, kansainvälisyyteen ja poikkitieteellisuuteen. Huomiota kiinnitettiin myös hakuvaatimuksiin ja -menetelmiin, opiskelun keston, opetukseen ja opetusympäristöön. Parannusehdotukset liittyvät oman alan tiiviimpään mediaseuraamiseen, hakuvaatimusten muuttamiseen ja koulutuksen maksullisuuteen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

International Business

KOIKKALAINEN, SIRPA

Benchlearning – Inspired by the Role Model

Bachelor's Thesis

57 pages + 8 pages of appendices

Supervisor

Satu Peltola, Principal Lecturer

Commissioned by

Kymenlaakso University of Applied Sciences

December 2012

Keywords

benchlearning, benchmarking, master's degree programmes, leadership, innovative, international, interdisciplinary

This thesis aimed to study benchlearning by comparing two master's degree programmes of Kymenlaakso University of Applied Sciences with the master's degree programmes of three European universities. These two master's degree programmes of Kymenlaakso University of Applied Sciences were Design and International Business Management. Three European universities were German Karlshochschule International University, Dutch NHTV Breda University of Applied Sciences and English The University of Manchester. The studied master's degree programmes were Leadership, Business Administration, Media Innovation and Tourism Destination Management.

Kymenlaakso University of Applied Sciences is updating its Design and International Business Management master's degree programmes. The aim of this study was to examine the other master's degree programmes and find some new facts and ideas which could be used in the new content of the master's degree programmes.

The method of this study was qualitative research. The information for this study was collected in the internet articles and the webpages of universities. The programme heads were interviewed. The main subjects were curriculums, themes of studying, internationality, multiculturalism and approach. The entry requirements were also considered in this study.

The first conclusion of the study was that Kymenlaakso University of Applied Sciences got a few facts and ideas for new contents of the master's degree programmes. The suggested ideas connect to entry requirements and tuition fee. The second conclusion was that benchlearning is useful method for companies and organisations which want to improve their business.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	6
2	BENCHLEARNING	8
2.1	Vertailuoppiminen	8
2.2	Benchmarking- ja benchlearning-termien erot	9
2.3	Vertailuoppimisprosessin vaiheet	10
2.3.1	Määritetään ja hyväksytään kehittämisalueet	10
2.3.2	Perustetaan oppimistiimi	11
2.3.3	Analysoidaan nykytilanne	12
2.3.4	Opitaan esikuvaorganisaatiolta	13
2.3.5	Kehitetään uusia ratkaisuja	14
2.3.6	Toteutetaan parannusideat	15
2.3.7	Seurataan ja kehitetään uutta toimintatapaa	16
2.4	Vertailuoppimisen hyödyt yrityksille ja organisaatioille	17
2.5	Benchlearningin käytöstä opetuksen ja koulutuksen kehittämisessä	17
3	YLEMPIEN KORKEAKOULUTUTKINTOJEN VERTAILUA	20
3.1	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu	20
3.1.1	Yleistä	20
3.1.2	Design	22
3.1.3	International Business Management	22
3.2	Karlshochschule International University	23
3.2.1	Yleistä	23
3.2.2	Master of Arts in Leadership	24
3.3	NHTV Breda University of Applied Sciences	27
3.3.1	Yleistä	27
3.3.2	Master in Tourism Destination Management	27
3.3.3	Master in Media Innovation	30

3.4 The University of Manchester	32
3.4.1 Yleistä	32
3.4.2 Master of Business Administration	32
3.5 Tulokset	35
3.6 Yhteenveto	38
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	
Liite 1. Korkeakoulujen opintosuunnitelmat	
Liite 2. Haastattelulomake	

1 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu uudistaa muotoilun ja tradenomin ylempien AMK-tutkintojen koulutusohjelmien sisällöt. Uudet opetussuunnitelmat tulevat vuonna 2013 aloittavien uusien opiskelijoiden käyttöön. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia mahdollisimman kattava tietopaketti kolmen eurooppalaisen korkeakoulun valituista tutkinnoista ja miettiä, miten Kymenlaakson ammattikorkeakoulu voi hyödyntää muotoilijan ja tradenomin ylempien AMK-tutkintojen uudistamisessa benchmarking-menetelmän avulla saatuja tietoja ja ideoita.

Saksalainen Karlshochschule International University, alankomaalainen NHTV Breda University of Applied Sciences ja englantilainen The University of Manchester valikoituivat vertailukohteiksi, koska ne ovat mukana Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Wicked Problems -projektissa, johon tämä opinnäytetyö liittyy. Tutkimusaineisto koostuu Kymenlaakson ammattikorkeakoulun muotoilun ja tradenomin ylemmistä AMK-tutkinnoista, Karlshochschulen johtajuuden maisterintutkinnosta, NHTV Bredan matkailukohteiden johtamisen ja innovatiivisen median ylemmistä tutkinnoista sekä Manchesterin liiketalouden maisterintutkinnosta. Edellä mainitut tutkinnot on valittu tutkimusaineistoksi, koska ne ovat keskenään vertailukelpoisia. Jokaisesta vertailtavasta korkeakoulusta on valittu yksi tutkinto, jotta kerätyn aineiston määrä ei ollut liian suuri ja sitä oli helppo käsitellä. Poikkeuksena tästä oli NHTV Breda University of Applied Sciences, josta tutkimukseen on valittu kaksi tutkintoa. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkintojen opetussuunnitelmiin sekä niiden teemoihin, monikulttuurisuuteen, kansainvälisyyteen ja poikkitieteellisyyteen. Huomiota on kiinnitetty myös hakuvaatimuksiin ja -menetelmiin, opiskelun keston, opetukseen ja opetusympäristöön.

Poikkitieteellisyydessä yhdistellään eri tieteenaloja keskenään. Termin voi kohdata opiskelussa, työssä tai tutkimuksessa. (Teknologia teollisuus 2012; Hautaniemi 2010.) Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena pohtia, voiko poikkitieteellisyyttä hyödyntää enemmän muotoilijan ja tradenomin ylemmissä AMK-koulutusohjelmissä. Jos voi, niin millä tavalla ja miten se auttaa valmistuvaa opiskelijaa selviytymään tulevaisuuden muuttuvista ja haasteellisista työtehtävistä.

Kansainvälisyys on yksittäisten henkilöiden, joidenkin ryhmien tai kokonaisten kansakuntien välistä monimuotoista vuorovaikutusta. Opiskelussa ja koulutuksessa kansainvälisyys ilmenee erilaisina opiskelija-, opettaja- ja tutkijavaihtoina, vieraskielisenä opetuksena sekä monipuolisina kielivalintoina. (Talvenmäki 2003, 35.) Miten kansainvälisyys ilmenee koulutusohjelmassa? Miten kansainvälistä toimintaa voidaan lisätä opiskelussa ja opetuksessa?

Monikulttuurisuus on kulttuurien tasa-arvoista rinnakkaiseloä. Monikulttuurisuuteen vaikuttavat muun muassa minäkuva, maailmankuva, historia, arvot, suvaitsevaisuus ja vuorovaikutustaidot. (MoniNet 2011.) Miten monikulttuurisuus ilmeni tai näkyi opetuksessa ja opetusympäristössä? Onko monikulttuurisuutta tärkeä korostaa entisestään? Millä keinoilla se tehdään?

Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laadulla on suurempi merkitys kuin koolla, eikä tutkimuksessa tehdä otoksia. Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella kyseenalaistetaan vanhat ajattelumallit ja saadaan mahdollisuus ajatella uudella tavalla. (Vilka 2005, 103, 126.)

Tutkimusaineisto on kerätty kirjoista, artikkeleista ja valittujen korkeakoulujen internetsivuilta sekä haastatteleamalla korkeakoulututkintojen koulutusohjelmavastaavia (liite 2). Teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelmasta poimittuja keskeisiä aiheita teema-alueittain. Haastateltavat kertovat jokaisesta teema-alueesta omiin kokemuksiinsa ja tietämykseensä perustuen. (Vilka 2005, 101–102.) Haastattelun tarkoituksena oli syventää lähdemateriaalista saatua tietoa ja saada tietoa asioista, joista ei oltu mainittu korkeakoulujen internetsivuilla. Haastattelukysymykset liittyivät koulutusohjelmien sisältöön, niiden päivittämiseen, lukukausimaksuun, opetuksen laatuun vaikuttaviin tekijöihin ja yhteistyökumppaneihin. Haastattelu on toteutettu sähköpostin välityksellä, koska se oli sopivin tapa huomioiden aikaeron ja haastateltavien kiireisen aikataulun. Haastattelukysymykset lähetettiin neljälle henkilölle, ja vastaukset saatiin kolmelta henkilöltä. Kaksi henkilöä vastasi sähköpostilla, ja yksi henkilö halusi vastata mieluummin suullisesti Skypeä.

Tutkimusaineistoa on tulkittu teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle teoriasta, ja tavoitteena on teorian uudis-

taminen aikaisemman teorian ja tutkittavien antamien merkitysten avulla. (Vilka 2005, 140–142.) Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, eli teoriatausta on benchlearning. Menetelmän avulla kartoitettiin millaisia ovat Kymenlaakson ammattikorkeakoulun muotoilun ja tradenomin ylemmät AMK-tutkinnot tällä hetkellä, selvitettiin millaisia ovat vertailtavien eurooppalaisten korkeakoulujen ylemmät tutkinnot ja mietittiin uusia ideoita ja ratkaisuja.

2 BENCHLEARNING

2.1 Vertailuoppiminen

Suurin osa liike-elämän henkilöistä tietää, mitä benchmarking tarkoittaa, mutta käsite benchlearning voi olla monelle tuntematon. Kolme esimerkkisanakirjaakaan eivät osanneet suomentaa sanaa benchlearning, mutta sanan benchmarking suomennokset olivat esikuva-analyysi, vertailuprosessi, verrata jotakin, arvioida jotakin ja suorituskyvyn mittaaminen (Gummerus sanakirjat 2005ab; Oxford English Dictionary; Sanakirja.org).

Benchlearning eli vertailuoppiminen on prosessi, jossa yritys vertailee itseään esikuvaorganisaatioon, ja kehittää toimintaansa opittujen asioiden avulla (Freytag & Hollensen 2001, 2-3). Aiheesta on puhuttu ensimmäisiä kertoja jo yli kymmenen vuotta sitten, mutta termi on vielä osittain tuntematon. Bengt Karlöfin mielestä benchmarking eli esikuvavertailu ei yksinään riitä parantamaan yrityksen toimintaa, joten hän alkoi käyttää benchlearning-termiä, joka kuvaa uusien asioiden omaksumista ja oppimista. Vertailuoppimisen tavoitteena on, että yritys inspiroituu esikuvastaan, eikä vain imitoi sitä. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003; Rautiainen 1999.)

Benchlearning on innovatiivinen tapa oppia. Siinä ei mietitä oikeaa ja väärää, vaan luodaan uusi visio omalle toiminnalle. Se on avointa tiedon ja kokemusten vuorovaikutusta. Vertailuanalyysi ja vertailuoppiminen kulkevat käsi kädessä, koska vertailuoppimista ei voi tapahtua, ellei ole ensin tehnyt vertailuanalyysiä. Vertailuoppimisessa yhdistyy vertailuanalyysi, oppiminen ja yhteinen osallistuminen, minkä ansiosta se on tehokas yrityksen kehittämisen työkalu. (Hulsebosch 2012; Karlöf ym. 2003, 52.)

Vertailuoppimisella on kolme päätarkoitusta. Ensinnäkin sen avulla pystytään selvittämään, onko yrityksen toiminta tehokasta. Jos yrityksen toiminta ei ole tehokasta, vertailuoppimisen avulla pystytään todistamaan muutoksen tarpeellisuus. Toiseksi se madaltaa yrityksen kynnystä ottaa oppia hyvästä esikuvasta. Kolmanneksi vertailuoppiminen muuttaa työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä, sekä antaa yritykselle työkaluja, joita se voi käyttää jatkossa toiminnan kehittämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. (Karlöf ym. 2003, 15–16.)

Vertailuoppimisprosessissa on oltava selvästi määriteltävä alku, keskiosa ja loppu, joiden organisaatio voi todeta onnistuneen. Prosessin avulla pystytään vertaamaan nykyistä tilannetta mahdollisesti saavutettavaan tilaan, minkä ansiosta se on hyvä työkalu esimerkiksi monopoliasemassa oleville yrityksille, joilla ei ole kilpailijoita. Sitä pystyy soveltamaan kaikkiin yrityksiin ja organisaatioihin. Vertailuoppiminen auttaa erottamaan muutosta vaativat prosessit prosesseista, joissa ei tarvitse muutosta. Yrityksen on hyvä priorisoida muutokset ja miettiä tarkasti niiden ajankohdat, että se välttyy jatkuvilta ja tehottomilta muutoksilta. (Karlöf ym. 2003, 15, 18, 141.)

2.2 Benchmarking- ja benchlearning-termien erot

Benchmarking eli vertailuanalyysi on tavoite, jonka yritys pyrkii saavuttamaan vertailemalla omaa toimintaansa esikuvayrityksen tai -organisaation toimintaan ja saavutuksiin. Vertailemalla omaa toimintaa toisen toimintaan yritys oppii uutta ja välttyy tekemästä samoja virheitä, joita esikuva on tehnyt. Menetelmä perustuu pitkälti tarkkoihin tunnuslukuihin, joita käytetään vertailun ja kehittämisen kriteereinä. Vertailuanalyysiä ei voi soveltaa syvällisemmässä kehittämisessä eli oppimisessa, koska sille ei ole laadittu tarvittavia menetelmiä tai menettelytapoja. Sen takia tulokset ovat vain hetkellisiä ja ne unohtuvat nopeasti. (Karlöf ym. 2003, 35–37, 52.)

Vertailuanalyysissä ja vertailuoppimisessa on samoja piirteitä, mutta vertailuoppiminen on pidempi prosessi ja siitä saatu hyöty on kauaskantoisempi. Vertailuoppiminen on vertailuanalyysiä tehokkaampi menetelmä, koska sen avulla pystytään kannustamaan henkilöitä soveltamaan teoriaa ja kokemuksia käytännön tilanteisiin. Menetelmän avulla voidaan myös hyödyntää sekä näkyvää että hiljaista tietoa. Lisäksi se tarjoaa uusia näkökulmia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Vertailuoppimisen tarkoi-

tuksena on siirtää kehittämisideat käytäntöön yrityksen uusiksi toimintamalleiksi. (Karlöf ym. 2003, 49, 179.)

2.3 Vertailuoppimisprosessin vaiheet

Vertailuoppimisprosessi on jaettu seitsemään osaan, jotta kokonaisuus on selkeämpi hahmottaa ja tiedetään, mitä tuloksia täytyy saavuttaa ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Yrityksen johdon ja valitun projektitiimin aktiivinen osallistuminen vertailuoppimisprosessiin edesauttaa parempaan lopputulokseen pääsemisessä. Jokainen yritys voi soveltaa prosessista omaan tarpeeseensa sopivan kokonaisuuden, mutta tärkeintä on, että työntekijät sitoutuvat projektiin ja hyväksyvät tulokset. Heidän on hyvä käyttää aikaa prosessin läpikäymiseen, koska huolellisesti tehty pohjatyö sekä kriittisesti puntaroidut ja valitut vaihtoehdot johtavat haluttuun lopputulokseen. (Karlöf ym. 2003, 133, 141.)

2.3.1 Määritetään ja hyväksytään kehittämisalueet

Tässä ensimmäisessä vaiheessa yritys valmistautuu tulevaan vertailuoppimisprosessiin ja määrittää kehittämisalueensa. Yrityksen päättäjien kannattaa käyttää aikaa ja resursseja projektin alkuvaiheen suunnitteluun, jotta hyvin tehdyn pohjatyön päälle on helppompaa lisätä uutta tietoa myöhemmässä vaiheessa. (Karlöf ym. 2003, 135.)

Organisaation vertailuoppimiskonsultti toimii ohjaajana ja tiedonlähteenä koko prosessin ajan. Yleensä konsultti valitaan organisaation ulkopuolelta, minkä ansiosta hän voi antaa vertailuoppimisprosessiin uusia näkökulmia ja oivalluksia. Hänen tärkein tehtävänsä on tarjota osallistujille työkaluja, joiden avulla he oppivat uusia asioita esi-kuvaorganisaatiosta ja joita he pystyvät hyödyntämään myös prosessin jälkeen. (Karlöf ym. 2003, 135–136.)

Yrityksessä voi olla yhtä aikaa monia ongelma-alueita, jotka vaativat parannusehdotuksia. Kehittämisalueen valintaan voivat osallistua joko kaikki yrityksen työntekijät tai vain jokin tietty ryhmä. Molempiin vaihtoehtoihin sisältyy sekä hyviä että huonoja puolia. Jos kaikki työntekijät pääsevät vaikuttamaan kehittämisalueen valintaan, niin se luo yhteisöllisyyden tunnetta. Huono puoli tässä on se, että työntekijät saattavat valita heille sopivamman vaihtoehdon, joka ei ole välttämättä yritykselle paras kehittä-

misvaihtoehto. Valintaan voivat vaikuttaa muun muassa työkaverisuhteet, mukavuudenhaluisuus sekä tuttu ja turvallinen toimintatapa. Pieni ryhmä voi valita kehittämisalueen suurta ryhmää paremmin vastaamaan yrityksen tarpeita. Onnistuneen kehittämisalueen valinta hyödyttää yrityksen liiketoimintaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Karlöf ym. 2003, 137–139.)

Kehittämisalueen valitsemisen jälkeen määritetään vertailuoppimisen kohderyhmä, eli työntekijät, joihin suunniteltu muutos vaikuttaa. Vertailuoppimiskonsultti tai yrityksen johto kutsuu valitun kohderyhmän ja heidän esimiehensä tapaamiseen, jossa heille selitetään vertailuoppiminen teoriassa ja kerrotaan projektin yhteisestä tarkoituksesta. Toivottavaa on, että tapaamisen päätteeksi työntekijät ja heidän esimiehensä pitävät projektia tärkeänä ja sitoutuvat siihen. Vertailuoppimisprojekti on aikaa vievää prosessi, joten siihen osallistumisen täytyy olla vapaaehtoista. Osa organisaatioista on epäileväisempiä muutoksille kuin toiset organisaatiot. Lisäksi sopeutumiskykyisessä yrityksessä saattaa olla töissä yksilöitä, jotka kokevat tulevat muutokset uhkana. Vertailuoppimiskonsultin on hyvä selvittää yrityksen ilmapiiriä erilaisilla testeillä ja kyselytutkimuksilla ennen vertailuoppimisprojektin suunnitelman esittelemistä, jotta hän osaa kertoa asiansa yksilöidysti kaikille. (Karlöf ym. 2003, 139–141.)

Projektiryhmään valitaan henkilöitä, joiden luonteenpiirteet, kokemukset ja työtehtävät täydentävät toisiaan. Jokaisella henkilöllä on oma roolinsa ryhmässä. Yksi voi esimerkiksi olla tiedustelija, toinen tekijä ja kolmas asiantuntija. Ryhmän tulee olla tasapainoinen kokonaisuus. Sen jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne viestittää onnistuneesta ryhmävalinnasta. Joissakin tapauksissa projektiryhmän avuksi voidaan perustaa ohjausryhmä, jonka tärkeimpiä tehtäviä ovat ryhmän tukeminen, avustaminen projektien toteutuksessa ja tulosten tiedottaminen. Ohjausryhmään valittavat henkilöt ovat esimerkiksi yrityksen eri osastojen johtajia ja esimiehiä. (Karlöf ym. 2003, 141–144.)

2.3.2 Perustetaan oppimistiimi

Vertailuoppimisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää sekä organisaation liiketoimintaa että työntekijöiden oppimiskykyä. Vertailuoppimisen projektiryhmän tehtävänä on analysoida kehittämisaluetta, mutta ennen analysoinnin aloittamista on perustettava oppimistiimi. Muodostetun tiimin jäsenten täytyy luottaa toisiinsa, ennen kuin heidän toimintansa on tehokasta. Mikään ryhmä ei ole alusta asti tehokas, vaan tehok-

kuus kasvaa samaan tahtiin ryhmähengen kasvamisen myötä. Hyvän tiimin ominaisuuksia ovat muun muassa pieni koko, yhteisen päämäärän tavoittelu, yhteisen vastuun kantaminen kaikesta tekemisestä sekä jäsenten erilaiset taustat ja taidot, jotka jäsenten muiden ominaisuuden kanssa täydentävät toisiaan. (Karlöf ym. 2003, 145–147.)

Vertailuoppimiskonsultti voi edistää tiimin oppimista erilaisilla menetelmillä. Yksi menetelmä on tiimin oppimiseen yhdistetyn dialogin käyttäminen. Siinä tiimin jäsenet hylkäävät oletukset ja miettivät yhdessä todellisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. Yhdessä oppiminen on sitä suurempaa, mitä enemmän ryhmän jäsenet osaavat selittää omaa ajatteluaan ja mitä enemmän he esittävät kysymyksiä. Lisäksi on tärkeää kuunnella, mitä sanottavaa toisilla on. (Karlöf ym. 2003, 148–149.)

Tehokkaan projektityöskentelyn varmistamiseksi tiimin täytyy sopia yhteisistä säännöistä, joita kaikki noudattavat. Osa säännöistä ja ohjeista muodostuu aikaisempien projektikokemusten perusteella. (Karlöf ym. 2003, 150–151.)

2.3.3 Analysoidaan nykytilanne

Projektiryhmän täytyy tutkia ja analysoida valitsemaansa kehittämisaluetta huolellisesti ennen vertailua, että osataan verrata omia kokemuksia muiden samoihin kokemuksiin, ja oppia tästä vertailusta oikeasti jotain hyödyllistä. Tähän huolelliseen pohjatytööhön sisältyvät kokonaiskuvan hankkiminen kehittämisalueesta, nykyisen työta-
van kuvaus, ongelmien ja parannusmahdollisuuksien tunnistaminen ja analysointi, sekä tärkeimpien tunnuslukujen ja prosessikuvausten määrittäminen. Se keneltä halutaan vertailuoppia, määräytyy sen mukaan, mitä halutaan oppia. Organisaation ja ohjausryhmän täytyy hyväksyä laadittu analyysi ennen seuraavaa vaihetta. (Karlöf ym. 2003, 152–157.)

Vertailuoppiminen auttaa hahmottamaan useita näkökulmia. Mitattavien kohteiden täytyy olla keskenään vertailukelpoisia, että vertailusta saatava tieto on luotettavaa. Mittauksien lisäksi vertailutietoa voidaan kerätä myös prosessikuvauksien, kaavioiden ja asiantuntijoiden avulla. Kaikkien projektiin osallistujien tulee tietää käytettävistä vertailukeinoista, jotta sekä oma yritys että vertailuyritys pystyvät mittaamaan samoja asioita. Sopiva määrä hyvin valittuja mittareita antaa luotettavaa tietoa, mikä motivoi

ihmisiä oppimaan uutta ja auttaa pitämään projektin oikealla tiellä kohti lopullista päämäärää. Projektijohtajan kannattaa pilkkoa tavoitteet osatavoitteiksi, että kokonaisuus on selkeämpi hahmottaa ja työntekijöitä helpompi motivoida. (Karlöf ym. 2003, 158–160.)

2.3.4 Opitaan esikuvaorganisaatiolta

Vertailuoppimisvierailut esikuvayrityksessä ovat sitä hyödyllisempiä ja informatiivisempia, mitä huolellisemmin pohjatyö on tehty omassa organisaatiossa. Kun tiedetään, mitä halutaan oppia, tiedetään myös, keneltä halutaan oppia. Yrityksellä voi olla ideoita mahdollisesta yhteistyökumppanista, mutta vertailuoppimiskonsultin tehtävänä on etsiä vaihtoehtoja, joista valinta tehdään. Miksi esikuvaorganisaatio haluaa tehdä vertailuoppimisyhteistyötä toisen organisaation kanssa? Ensinnäkin yritys saa arvostusta omalle toiminnalleen toiselta yritykseltä. Toiseksi jokaisella yrityksellä on parannettavaa jossain asiassa, joten ne voivat oppia toinen toisiltaan. Kolmanneksi esikuvayritys saa veloitusetta käyttöönsä vertailuoppimisprojektin tulokset niiltä osin, kuin ne liittyvät vertailuun. Neljänneksi esikuvaorganisaatio voi oppia omasta toiminnastaan jotain uutta kertomalla siitä toiselle yritykselle. Esikuvaorganisaatio voi kieltäytyä yhteistyöstä, mutta se on harvinaista. Jos yritys kieltäytyy yhteistyöstä, sillä voi esimerkiksi olla omia suuria ongelmia ratkottavanaan. (Karlöf ym. 2003, 163–166.)

Esikuvayritys etsitään lähestulkoon aina toiselta alalta, koska samalla alalla toimivat yritykset tuskin luovuttavat tietojaan kilpailijalle. Yritys voi miettiä kohdetta etsiessään, millä alalla vastaava prosessi on vielä tärkeämpi kuin oman yrityksen toiminnassa. Yritys, joka tekee paljon virheitä, voi ottaa mallia yrityksestä, joka ei voi tehdä virheitä. Esimerkiksi sairaalan toiminnan täytyy olla virheetöntä. (Karlöf ym. 2003, 166–167.)

Esikuvaorganisaatio voi myös toimia samalla alalla, mutta eri markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa ne eivät ole suoranaisia kilpailijoita, joten vertailuoppimisprojekti ei aiheuta haittaa yritystoiminnalle, mutta hyödyttää omalla tavallaan molempia osapuolia. Kohdeyritys on voinut myös käydä läpi vertailuoppimisprosessin. Tärkeintä on hyödyntää muiden kokemuksia, ettei tee samoja virheitä, joita muut ovat tehneet aikaisemmin. Valintakriteereihin voivat esimerkiksi kuulua yrityksen koko, ikä, toimialan tyyppi tai maantieteellinen sijainti. Koko kohderyhmän täytyy hyväksyä valintakriteerit.

rit ennen sopivan esikuvayrityksen etsimistä. Esikuvayrityksen ei tarvitse olla maailman paras yritys. Yritysten samanlaisuus on tärkeää, koska muuten vertailusta tehdyt johtopäätökset eivät ole luotettavia. Alussa voi olla monia esikuvaorganisaatioita, mutta lyhyen yhteistyön perusteella valitaan lopullinen kohdeyritys. (Karlöf ym. 2003, 167–172.)

Koko tähän asti tehty projektityö on valmistellut yritystä esikuvayrityksen kanssa tapahtuvaan vertailuun. Projektiryhmän on selitettävä vertailuoppimisprosessin menettelevat ja sen sisältö esikuvayritykselle ennen vertailua, koska sillä ei ole ollut mahdollisuutta perehtyä tulevaan koitokseen samalla tavalla kuin toisella osapuolella. Yrityksen kannattaa lähettää etukäteismateriaalia kohdeyritykselle ennen ensimmäistä kokousta, jotta esikuvayritys pystyy valmistautumaan kokoukseen. Tämä materiaali sisältää esimerkiksi tietoja sekä omasta yrityksestä että projektin siihenastisista tuloksista, siinä on kysymyksiä kohdeorganisaatiolle ja siinä ilmoitetaan, keitä vertailuorganisaatiosta halutaan tavata. (Karlöf ym. 2003, 173–174.)

Jos sekä yritys että sen esikuva ovat valmistautuneet kokoukseen huolella, se sujuu toivottavasti hyvin ja lopputuloksena saadaan uutta tarpeellista tietoa. Jokaisella projektitiimin jäsenellä on oma roolinsa kokouksessa. Esimerkiksi yksi pitää pöytäkirjaa, toinen esittää avainkysymyksiä ja kolmas pitää keskustelun aiheessa ja huolehtii aikataulusta. Yrityksen kannattaa ottaa kokoukseen mukaan myös muutama muu työntekijä, jotta he voivat raportoida alustavia tietoja omalla osastollaan. Kokoukseen käytettävä aika riippuu siitä, miten laajasta vertailusta on kyse ja miten paljon aikaa kumppani voi uhrata. Keskustelun tulee olla avointa ja kaikille halukkaille pitää antaa puheenvuoro. Jos jokin asia jää epäselväksi, niin siihen palataan uudestaan. Keskustelun tukena kannattaa käyttää materiaalista tietoa, kuten tilastoja. Kokouksessa itse kirjoitetut muistiinpanot ja valmiina saadut materiaalit kannattaa säilyttää myöhempää tarvetta varten. Yrityksen on hyvä mainita esikuvayritykselle uudesta yhteydenotosta mahdollisten lisäkysymysten merkeissä ennen kokouksen päättymistä. (Karlöf ym. 2003, 174–176.)

2.3.5 Kehitetään uusia ratkaisuja

Projektitiimi kehittää uusia ratkaisuja oman toiminnan parantamiseksi aikaisempien analyysien ja esikuvayritykseen tehdystä vertailusta saatujen tietojen ja kokemusten

perusteella. Heidän täytyy ymmärtää tekijät, jotka auttavat esikuvayritystä menestymään paremmin toimialallaan. Lisäksi tiimin pitää tiedostaa tekijät, joihin se ei voi vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä voivat olla maantieteellisestä sijainnista johtuvat ilmasto-, kustannus- tai kulttuurierot. Vertailuoppimisprojektissa voidaan onnistua näistä asioista huolimatta. Kun projektitiimi on poiminut esikuvayrityksestä saadusta suuresta tietomäärästä tärkeimmät asiat, he vertaavat niitä kehittämisanalyysiin ja päättävät, mitä osa-alueita lähtevät lopullisesti kehittämään. Heidän täytyy kehittää ideoita huomioiden omat tarpeensa, eikä kopioida suoraan esikuvayrityksen toimintaa, koska se ei välttämättä toimi omassa yrityksessä. Lisäksi omien ideoiden käyttäminen tehostaa oppimista ja viestii jo tapahtuneesta oppimisesta. Vertailuoppimisprojektin alussa asetettu tavoite voi ylittyä esikuvalta saatujen tulosten ansiosta. (Karlöf ym. 2003, 176–180.)

2.3.6 Toteutetaan parannusideat

Projektitiimi voi keksiä sopivan ratkaisun ongelmaan nopeasti, mutta sen toteuttaminen voi kestää projektia kauemmin. Toteutusprosessi voi nopeutua, jos kaikki asianosaiset osallistuvat analysoimaan huolellisesti tuloksia. Lisäksi työntekijät pitävät tuloksia luotettavampina, jos he ovat itse olleet mukana toteuttamassa prosessia. Lopputuloksena yritys on ratkaissut ongelman, oppinut oppimaan muilta ja kehittänyt omaa toimintaansa. (Karlöf ym. 2003, 181–182.)

Muutosprosessi perustuu vallitsevien tilanteiden perusteelliseen analyysiin, jossa otetaan huomioon, mitä pitää muuttaa ja mitä vaatimuksia muutokselle asetetaan. Joissain tilanteissa voidaan myös todeta, ettei muutokselle ole tarvetta. Muutosta ei tarvitse tehdä välttämättä heti, mutta se on suositeltavaa, koska tiedot ja opit ovat vielä muistissa. Ylimmän johdon täytyy hyväksyä toimintasuunnitelma ennen sen toteuttamista, koska näin kenelläkään ei ole mitään sanottavaa jälkeenpäin. Lisäksi on tärkeää tiedottaa kohderyhmälle toteutussuunnitelmasta ja saada heidät hyväksymään se. (Karlöf ym. 2003, 183–187.)

Toimintasuunnitelma auttaa siirtymään sanoista tekoihin. Hyvä toimintasuunnitelma vastaa kattavasti mitä-, miten-, miksi-, kuka- ja milloin-kysymyksiin. Ensimmäiseksi yrityksen kannattaa miettiä, mitä on tarpeen muuttaa ja kehittää. Seuraavaksi mietitään, miten se toteutetaan käytännössä. Lisäksi on tärkeää pohtia, millaista osaamista

uusien toimintamallien käyttäminen edellyttää, eli pitääkö työntekijöitä kouluttaa. Jokaisella projektiin osallistuvalla henkilöllä täytyy olla oma vastuualue, jotta asiat tulee hoidettua. Kaikki työ tehdään yhdessä, vaikka jokaisella on oma vastuualueensa. Toteutus onnistuu hyvin, kun siihen käyttää tarpeeksi resursseja. Toteutuksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää asettaa tavoiteaikataulu, jonka mukaan toteutus tehdään. Lisäksi tiedetään, pysytäänkö aikataulussa. Yleensä toteutus kestää pidempään kuin itse vertailuoppimisprojekti, mutta se ei saa kestää liian kauan, ettei hyötyjä menetetä. Lopuksi on suunniteltava muutostulosten analysointi- ja arviointiajankohta. (Karlöf ym. 2003, 187–188.)

2.3.7 Seurataan ja kehitetään uutta toimintatapaa

Tulosten paranemiseen voi vierähtää hetki, vaikka takana onkin onnistunut vertailuoppimisprojekti ja sitä seurannut toiminnan kehittäminen. Jos hyvin tehdyn lähtötilanneanalyysin tulos eroaa projektin jälkeisestä tuloksesta, kehitystä on tapahtunut. Kukaan ei voi sanoa varmasti, että muutokset ovat täysin vertailuoppimisprojektin ansiota, koska projektin aikana on voinut tapahtua muita ulkopuolisia muutoksia. Projektitiimi arvioi oppimisprosessia lopuksi. He arvioivat muun muassa sitä, onko liiketoiminnasta opittu uutta tietoa. Tiimi arvioi myös uusien toimintatapojen oppimista ja sitä, osataanko niitä hyödyntää sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa. Lisäksi projektitiimin täytyy arvioida itse projektia ja sen onnistumista. Ohjausryhmä ja kollegat, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti projektiin, voivat myös antaa palautetta projektin toimivuudesta. (Karlöf ym. 2003, 189–191.)

Hyvin sujunut vertailuoppimisprojekti tarjoaa yritykselle uusia työkaluja toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa sekä madaltaa kynnystä uusien projektien aloittamiselle. Yrityksen kannattaa miettiä, miten se voi kehittää itselleen parhaimman tavan tarjota jatkuvaa oppimista henkilöstölleen. Se voi olla esimerkiksi lisääntyneet kokoukset tai kiertävät työtehtävävuorot. (Karlöf ym. 2003, 191–192.)

Koko projekti päättyy loppuanalyysihin ja -arvioihin. Projektin tuloksia verrataan lähtötilanteeseen ja eroavuuksia analysoidaan perusteellisesti. Projektitiimi on arvioinut oppimisprosessia. Lisäksi projektitiimi, ohjaus- ja kohderyhmä ovat arvioineet yhdessä koko projektia. (Karlöf ym. 2003, 192.)

2.4 Vertailuoppimisen hyödyt yrityksille ja organisaatioille

Jatkuva oppiminen ja toiminnan kehittäminen ovat ratkaisevat kilpailuedut globalisoituvassa yritysmaailmassa. Tehokkuus on kaiken organisoidun toiminnan ehdoton edellytys. Kun ymmärretään esikuvayrityksen toiminnan syyt ja seuraukset, opitaan jotain myös omasta tilanteesta sekä mahdollisista heikkouksista ja puutteista. Tämän pohdinnan tuloksena keksitään parannusideoita oman toiminnan kehittämiseksi. Kaikki yritykset ja organisaatiot voivat hyötyä vertailuoppimisesta. Esimerkiksi monopoliasemassa olevat yritykset voivat menetelmän avulla tarkastella itseään ikään kuin heillä olisi kilpailijoita. (Karlöf ym. 2003, 29–30, 41, 76.)

Asiakkaat ovat yritystoiminnan avainasia. Vertailuoppimisen avulla työntekijät saavat käyttöönsä uusia oppeja ja menetelmiä, joiden avulla he pystyvät vastaamaan asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin. Yritys tai organisaatio, jonka toiminta on tehokkaampaa onnistuneen vertailuoppimisprosessin ansiosta, on hyödyksi kaikille osapuolille. Menetelmän tulokset ovat pitkävaikutteisia, ja niistä voidaan ottaa oppia myös tulevaisuuden ongelmien ratkaisuihin ja ehkäisemiseen. (Karlöf ym. 2003, 29–30, 50, 141.)

2.5 Benchlearningin käytöstä opetuksen ja koulutuksen kehittämisessä

Opiskelijat voivat joko tietoisesti tai tiedostamatta jakaa hyviä opiskelutekniikoita ja ajatuksia toisilleen jokapäiväisessä vuorovaikutuksessaan. Jokaisella on varmasti perustietoa keskusteltavista aiheista ja ne, jotka tietävät enemmän, voivat jakaa tietonsa muiden kanssa. Oppiminen tapahtuu rennossa ilmapiirissä ryhmähenkeä tehostaen. Tentit eivät kuulu tähän oppimismuotoon, mutta jonkun töppäilylle voidaan vitsailla hyvässä hengessä, koska virheetkin kuuluvat oppimiseen. (Kouvo 2012.)

Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Helsingin toimipiste toteuttaa kansainvälisen koulutus-, kehittämis- ja tutkimusprojektin yhteistyössä muutamien kotimaisten ja ulkomaisten lukioiden, korkeakoulujen ja järjestöjen kanssa vuosina 2011–2014. Hankkeen tavoitteena on tutkia ja edistää tieto- ja viestintätekniikan ja digitaalisen median käyttöä uusien taitojen oppimisessa ja kehittämisessä elinikäisen oppimisen siirtymävaiheissa, kuten esimerkiksi lukiosta korkeakouluopintoihin siirryttäessä tai

korkeakouluopintoihin palatessa. Hankkeessa tutkitaan erityisesti miten digitaalista mediaa, oppimispelejä, virtuaalimaailmoja, sähköistä portfoliota ja blogeja voidaan käyttää opiskelijoiden oppimaan oppimisen tukena. Yhteistyökumppaneiden kanssa parhaimmaksi todettuja menetelmiä kehitetään edelleen, minkä jälkeen ne otetaan käyttöön. (eLene2learn 2011.)

Itä-Suomessa toteutettiin hanke, jonka tavoitteena oli hankkia eurooppalaista osaamista ja toimintamalleja ammatilliseen koulutukseen, lisätä eurooppalaisen ammatillisen koulutuksen läpinäkyvyyttä koulutuksen vertailulla ja tukea EQF:n käyttöönottoa alueellisella tasolla. Hanke toteutettiin vuosina 2009–2011. Sen aikana itäsuomalaisen ammatillisten toisen asteen oppilaitosten opetus- ja ohjaushenkilöstö sekä johto perehtyivät eurooppalaisiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin työssäoppimisen ja elinikäisen oppimisen avaintaitojen alueella. Hankkeeseen sisältyivät valmennus, benchlearning-käynti eurooppalaisessa kohteessa, käynnin ja kehittämistehtävän suunnittelu, raportointi ja tiedottaminen. Hankkeen jälkeen parhaimmista käytännöistä koottiin "työkälpakki", jota hyödynnetään koulutuksessa. (Sakky 2012.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa on meneillään Wicked Problems -projekti, jossa etsitään ratkaisumalleja monialaisiin arvolutautuneisiin ongelmiin, joita kansainvälistyvät yritykset ja muutoksessa elävät kaupungit kohtaavat. Projektin aikana tehdään muutamia vertailevia opintomatkoja, joiden tarkoituksena on etsiä hyviä käytäntöjä opetuksen, TKI-toiminnan ja yritysyhteistyön integroimiseen syventämiseen sekä levittää ja reflektoida jo hyväksi havaittuja omia käytäntöjä kansainvälisessä yhteistyössä. (KyAMK 2012l.)

Helsingin yliopisto on mukana vuosina 2011–2013 toteutettavassa suomalais-amerikkalaisessa benchlearning-hankkeessa, jossa valmennetaan mentoriopettajia, toteutetaan mentorointiohjelmaa ja kerätään kokemuksia erilaisista mentorointikäytännöistä. Hankkeeseen osallistuu peruskoulujen ja lukioiden kokeneita luokanopettajia, aineenopettajia ja erityisopettajia, joilla jo on kokemusta ja valmiuksia mentorointityöstä, ja joita kiinnostaa kehittyä erityisesti uusien opettajien mentoroinnin osajina ja avainhenkilöinä kouluissa. Heitä ohjataan ja tuetaan asiantuntijakonsultoinnilla ja vertaisryhmätoiminnalla hankkeen aikana. Opettajat tekevät opintomatkan Yhdysvaltoihin, jossa he saavat tietoa kansainvälisistä käytännöistä, pääsevät vaihtamaan kokemuksia ja kehittämään toimintaa. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa parhaimmat

menetelmät ja toteuttaa niitä suomalaisen opettajakoulutuksen ja opettajien työn kehittämisessä. (eNorssi 2011.)

Etelä-Savon ammattiopisto (Esedu) on mukana Osaava Itä-Suomi -hankkeessa, jonka tavoitteena on löytää uusia toimintamalleja ja kehittää sekä yritysten ja julkishallinnon että oman henkilöstön osaamista. Esedulla on tässä työssä koordinoivastuu koulutus- ja kehittämisasioissa. Esedu toimii osana seudullisia yrityspalveluita ja isoa yrityspalveluita tuottavaa verkostoa. Seudulliset yrityspalvelut linkittyvät taas osaksi kansallista Yritys-Suomi -järjestelmää. Tämä edellyttää eri organisaatioiden välisen yhteistyön tiivistämistä palveluprosesseja kehittämällä ja palvelutuotteita selkeyttämällä. Hankkeen tarkoituksena on aikaansaada uusi verkostomainen toimintamalli työelämätoimijoiden ja oppilaitostoimijoiden välille kannustamalla heitä osaamisen jakamiseen ja keskinäiseen tukemiseen. Kun tässä onnistutaan, saavutetaan aitoja uudenlaisia kumppanuuksia työelämätoimijoiden kanssa. (Esedu 2012.)

Finpron HDR Konsultti Tarja Ihalaisella on kokemuksia koulutuksesta (Vertailuoppimishanke), jossa vaihdettiin ja vertailtiin kokemuksia yhteisesti sovituista aiheista. Ne olivat ajankohtaisia aiheita omasta työstä. Aluksi jokainen piti omassa ryhmässään yhteenvetoesityksen siitä, miten käsittelyssä oleva asia on omassa organisaatiossa hoidettu. Sen jälkeen asiaa pohdittiin yhdessä ja siitä keskusteltiin. Ihalaisen mielestä muiden esityksistä pystyi helposti löytämään uusia ideoita omaan tekemiseensä. Oppimista ja oivaltamista tapahtui ohjelman aikana monella eri tasolla ja monessa eri vaiheessa, mutta antoisinta prosessissa oli ollut aiheista käydyt keskustelut. Koulutuksen loputtua Ihalaisella oli tunne, että osallistumisesta ja saadusta annista on hyötyä hänen omaan arkityöhönsä. (Ihalainen.)

Yhdysvalloissa tehtiin tutkimus, jonka tavoitteena oli parantaa maan erikoiskoulujen toimintaa, laatua ja tasa-arvoisuutta vertailemalla niitä normaaleihin kaupunkikouluihin. Tutkimuksen aikana tarkasteltiin koulujen toimintasuunnitelmaa, rakennetta ja kulttuuria. Tarkoituksena oli jakaa asiantuntemusta ja resursseja koko USA:n alueella. (Green & Davis 2010, 3.)

3 YLEMPIEN KORKEAKOULUTUTKINTOJEN VERTAILUA

3.1 Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

3.1.1 Yleistä

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa vuonna 1996. Sen toimipisteet ovat Kotkassa ja Kouvolassa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ja Mikkelin ammattikorkeakoulu allekirjoittivat yhteistyösopimuksen vuonna 2009. Nykyisin ammattikorkeakoulut muodostavat yhtenäisen korkeakoulukokonaisuuden, jolla on yksi omistaja. Korkeakoulukokonaisuudesta huolimatta molemmat yksiköt toimivat edelleen erillisinä ja itsenäisinä oppilaitoksina. Yhteistyön tavoitteena on muun muassa parantaa opetustarjontaa ja edistää kilpailukykyä. Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on myös partnerioppilaitoksia Euroopassa, Aasiassa ja Afrikassa. Ammattikorkeakoulun 380 henkilöstöstä noin 200 toimii opetustehtävissä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 4200 opiskelijaa joko kulttuurialalla, tekniikan ja liikenteen alalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla tai sosiaali-, terveys ja liikunta-alalla. (KyAMK 2012c; KyAMK 2012g; KyAMK 2012j; KyAMK 2012i; KyAMK-MAMK 2012.)

Koulutusohjelmien suunnittelun päävastuu on tutkinto- ja osastovastaavalla. Ne suunnitellaan yhteistyössä muiden ylempien AMK-tutkintojen suunnittelijoiden, opettajien, Mikkelin ammattikorkeakoulun, yhteistyöyritysten ja opiskelijoiden kanssa tiedostaen muuttuvat työelämän tarpeet. (KyAMK 2012e.)

Opintojen aikana opiskelija soveltaa teoriaa käytäntöön, hän kehittyy analysointi-, projektinjohtamis-, tutkimus- ja kehittämistyötaidoissa. Jokainen opiskelija laatii itselleen henkilökohtaisen opintosuunnitelman, joten tutkinnon voi suorittaa työn ohella. Opiskelu koostuu luennoista, seminaareista, ryhmätöistä ja verkko-opetustehtävistä. Kaikille pakolliset lähiopetusluennot, jotka pidetään kaksi kertaa kuukaudessa, järjestetään Kasarminmäellä Kouvolassa tai ammattikorkeakoululla Mikkeliissä. Opiskelija tekee työelämään liittyvän opinnäytetyön ennen tutkinnon päättymistä. (KyAMK 2012n; KyAMK 2012m.)

Opiskelija voi lisätä tutkintonsa kansainvälisyyttä osallistumalla yhden lukukauden kestävään opiskelijavaihtoon. Lisäksi hänellä on mahdollisuus osallistua lyhemmälle, viikon tai kaksi kestäväälle kansainväliselle kurssille, joka järjestetään joko jossain partnerioppilaitoksessa ulkomailla tai Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa ulkomaalaisten luennoitsijoiden opetuksessa. Opettajat pysyvät ajan tasalla kansainvälisissä muutoksissa ja pystyvät välittämään viimeisintä tietoa myös opiskelijoille osallistumalla ulkomaalaisissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa järjestettävillä luennoille. (KyAMK 2012e.)

Ylempään AMK-koulutusohjelmaan hakevan on täytynyt suorittaa jokin soveltuva korkeakoulututkinto. Lisäksi hänellä täytyy olla vähintään kolmen vuoden työkokemus omalta alalta aikaisemmin suoritetun tutkinnon ja sillä hetkellä haettavan koulutusohjelman väliseltä ajalta. Koulutusohjelmaan voivat hakea sekä suomalaiset että ulkomaalaiset henkilöt, kunhan he täyttävät hakukriteerit. (KyAMK 2012k; KyAMK 2012b.)

Muotoilijan ja tradenomin ylemmät AMK-tutkinnot ovat vieraskielisiä, joten hakulomake, kopiot koulu- ja työtodistuksista sekä mahdollisista suositteluista lähetetään joko kirjeessä tai sähköpostilla suoraan Kymenlaakson ammattikorkeakoulun hakutoimistoon. Ulkomaisen tutkintotodistuksen kopio vaaditaan suomen, ruotsin ja englannin kielelle käännettyinä. Käännöksen tekee virallinen kääntäjä. (KyAMK 2012k; KyAMK 2012b.)

Valintakokeeseen kutsutaan kaikki hakijat, jotka pystyvät osoittamaan kelpoisuutensa tutkinnon suorittamiseen. Hakijoita arvioidaan hakemuksen ja valintakokeen perusteella. Valintakokeen maksimipistemäärä on 50, mutta siitä täytyy saada vähintään 20 pistettä, että sen on suorittanut hyväksyttävästi. Oppinäytetyön arvosanasta voi saada enintään 30 pistettä. Työkokemuspisteitä saa vasta yli kolmen vuoden työkokemuksesta, ja siitä voi saada maksimissaan 20 pistettä. Henkilön, joka on suorittanut opistoasteen tai ammatillisen korkea-asteen tutkinnon sekä soveltuvan korkeakoulututkinnon, työkokemukseksi voidaan laskea oman alan työt ennen korkeakoulututkinnon suorittamista. (KyAMK 2012k; KyAMK 2012o.)

Lukukausimaksu peritään opiskelijoilta, jotka tulevat EU-/ETA-maiden ulkopuolelta, ja joilla ei ole pysyvää asuinpaikkaa Suomessa. Haettu apuraha kattaa joko puolet lu-

kukausimaksusta tai kokonaan sen. Apurahaa ei voida myöntää kaikille, jos hakijoita on paljon. (KyAMK 2012h; KyAMK 2012k.)

3.1.2 Design

Muotoilun ylempi AMK-tutkinto on suunniteltu muotoilun toimialalla työskenteleville ammattilaisille. Hakijan on täytynyt suorittaa joko tuotesuunnittelun, tekniikan, liiketalouden, sisäarkkitehtuurin korkeakoulututkinto tai jokin muu akateemisesti soveltuva tutkinto. Lisäksi vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemusta. Tutkinto on uusi, ja opetusta järjestetään ensimmäisen kerran syksyllä 2013. 20 opiskelijaa aloittaa muotoilun ylempään AMK-tutkinnon opiskelun kerrallaan. (KyAMK 2012h.)

Muotoilun ylempi AMK-tutkinto on laajuudeltaan 60 opintopistettä, josta 30 opintopistettä on opinnäytetyön osuus. Tutkinnon suorittaminen kestää noin 1,5 vuotta, ja opiskelukieli on englanti. Opinnoissa keskitytään muun muassa innovatiivisiin strategioihin, design-ajatteluun ja johtajuuteen. Opetus tapahtuu projektipainotteisessa oppimisympäristössä. Opiskelu sisältää luentoja, seminaareja, ryhmätöitä ja verkko-opetustehtäviä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opettajat ja lehtorit valvovat jokaista opiskelijoiden ja yritysten välistä yhteistyöprojektia. Opinnäytetyö on liiketoimintalähtöinen, joten siitä on hyötyä opiskelijalle tulevaisuudessa työmarkkinoilla. (KyAMK 2012h.)

Muotoilun ylempään tutkinnon suorittaneella henkilöllä on hyvät valmiudet innovatiiviseen johtajuuteen ja suunnittelu/muotoilujohtamiseen erilaisilla muotoilun aloilla. Hän voi työskennellä samoissa tehtävissä kuin ylempään korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. (KyAMK 2012h.)

3.1.3 International Business Management

Joka syksy 40 opiskelijaa aloittaa tradenomin ylempään AMK-tutkinnon opiskelun. Tutkinnon suorittaminen kestää noin 2,5 vuotta, ja opiskelukieli on englanti. Ylempi AMK-tutkinto on laajuudeltaan 90 opintopistettä, josta opinnäytetyön osuus on 30 opintopistettä ja loput 60 pistettä muodostuvat seuraavista kokonaisuuksista. Innovaatiivinen liiketoiminnan kehittäminen (10 op), Kilpailustrategiat liiketoimintaverkos-

toissa (20 op), Talousjohtaminen (10 op) ja Vapaasti valittavat opinnot (20 op). (KyAMK 2012k; KyAMK 2012d.)

Opiskelijan tiedot ja taidot karttuvat brändin ja toimitusketjun hallinnassa, johtamisen eri alueilla sekä rahoituksessa ja riskienhallinnassa kansainvälisissä liiketoimintaverkostoissa. Lisäksi opiskelijoiden kulttuuritietoisuus lisääntyy opintojen aikana. Opiskelija tekee opinnäytetyönä kehittämisprojektin, jossa hän kehittää innovatiivisia ratkaisuja kansainvälisen yrityksen organisaatiolle. Liiketalouden tradenomin ylemmän tutkinnon suorittaneella henkilöllä on erinomaiset valmiudet suoriutua vaativista kehittämis-, johtamis- ja asiantuntijatehtävistä kansainvälisissä yrityksissä. Hän voi työskennellä samoissa tehtävissä kuin henkilö, joka on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. (KyAMK 2012k; KyAMK 2012d.)

3.2 Karlshochschule International University

3.2.1 Yleistä

Karlsruhen kaupunki sijaitsee Baden-Württembergin osavaltiossa Lounais-Saksassa. Yliopistossa opiskelee noin 500 opiskelijaa yhdeksässä eri koulutusohjelmassa. Heitä opettaa 16 vakituista professoria, viisi vierailevaa professoria ja noin 60 opettajaa, lehtoria ja luennoitsijaa. Yliopistolla on 70 partnerioppilaitosta viidessä eri maanosassa. Tällä hetkellä sillä on vain yksi ylemmän korkeakoulun koulutusohjelma. Tästä koulutusohjelmasta saa Johtajuuden maisterintutkinnon. Yliopiston toinen ylemmän korkeakoulun koulutusohjelma, josta saa Hallinnon maisterintutkinnon, alkaa kevätlukukaudella 2013. (Karlsruhe 2012; Karlshochschule 2012e; Karlshochschule 2012d; Karlshochschule 2012a.)

Karlshochschule International University on yksityinen instituutti, joten opiskelijat maksavat 800 euroa kuukaudessa opiskelustaan. Kirjat, muut opiskelutarvikkeet ja ryhmäopintoretket eivät sisälly kuukausimaksuun. Lisäksi opiskelijat maksavat kaikille pakollisen 52,70 euron maksun Karlsruhen opiskelijajärjestölle jokaisen lukukauden alussa. Muu eläminen, joka sisältää esimerkiksi asumisen, maksaa noin 600–700 euroa kuukaudessa. Opiskelijat voivat hakea stipendiä yliopistolta tai ottaa tarvittaessa opintolainaa saksalaiselta pankilta kattamaan kulujaan. Opiskelukuukausimaksun ansiosta opetusta pystytään järjestämään pienissä ryhmissä uusilla laitteilla varustetuissa

luokkahuoneissa ja luentosaleissa. Opiskelijat saavat myös henkilökohtaisia neuvoja ja opastusta professoreilta. (Karlshochschule 2012g.)

3.2.2 Master of Arts in Leadership

Johtajuuden ylempi korkeakoulututkinto on laajuudeltaan 120 opintopistettä, ja sen suorittaminen kestää kaksi vuotta. Opiskelu on kokopäiväistä. Koulutusohjelma sisältää 15 kurssia, joista 14 on pakollisia. Yhden valinnaisen kurssin voi valita kolmesta vaihtoehdosta, mutta kurssi toteutuu vain, jos siihen osallistuu vähintään viisi opiskelijaa. Työharjoittelu ja lopputyö sisältyvät myös pakollisiin kursseihin. Koulutusohjelmassa yhdistyvät yliopiston teoriaopinnot ja käytännönläheiset projektit, harjoittelut ja erilaiset yritysten ja yliopiston kansainväliset yhteistyöt. (Karlshochschule 2012f; Karlshochschule 2009, 3.)

Opiskelijoiden tietotaitoa lisätään, syvennetään ja mahdollisesti myös muutetaan teoria- ja tehtäväopinnoilla ensimmäisen vuoden aikana. (Conceptual Leadership, Complex Adaptive Systems ja Structuration) kurssit lisäävät opiskelijoiden käsitteellistä pätevyyttä. (Business and Organisational Development, Evolutionary Systems ja Leading for Results) kursseilla opiskelijoille selviää, mitä menetelmiä apuna käyttäen he voivat järjestelmällisesti kehittää ja toteuttaa uusia liiketoiminta strategioita. Opiskelijat ymmärtävät myös, millaisella toiminnalla tuloksia saavutetaan ja mitä heiltä odotetaan yritysjohtajina siihen liittyen. (Norms and Rules, Business Communication, Organisational Rhetoric, Corporate Relations) kurssien keskeinen teema on toimintaperiaatteet ja johtaminen. Opiskelijat omaksuvat tehokkaat viestintätaidot, joita he tarvitsevat organisaation sisä- ja ulkopuolella ylläpitääkseen ja laajentaakseen asiakassuhteita ja muita verkostoja. Ongelmälähtöinen toiminnallinen oppiminen mahdollistaa teoreettisen tiedon vertaamisen vuorovaikutteisesti opiskelijoiden ja yritysten edustajien tai johtajien välillä erilaisissa workshopeissa ja työryhmissä. Tavoitteena on tarkastella lähemmin innovatiivisia kysymyksiä eri aloilta, kuten taloudesta, organisatiopsykologiasta ja sosiologiasta. Jokainen opiskelija etsii itselleen yrityksen ja ohjaajan (mentorin), joka neuvoa ja opastaa häntä opiskelun loppuajan. Yliopistolla on yhteyksiä tunnettuihin johtohenkilöihin, joten se voi tukea opiskelijoita heidän etsinnössään. Se järjestää kohtaamishaastatteluja, joissa opiskelijat ja yritysjohtajat voivat tutustua toisiinsa paremmin. Tavoitteena on, että ohjaajan ja opiskelijan välille muodos-

tuisi tehokas yhteistyösuhde ennen toisen vuoden opiskelujen alkamista. (Karlshochschule 2012h, 62; Karlshochschule 2012c, 2-3.)

Opiskelijat soveltavat teoriaa käytäntöön toisena opiskeluvuotenaan. He ratkaisevat täsmällisiä ongelmia saamistaan oikeista työtehtävännannoista yhdessä alojen johtajien kanssa. Professorit ja alan ammattilaiset, jotka omaavat urauurtavan teorian ja pitkäaikaisuuteen perustuvia kokemuksia, rohkaisevat opiskelijoita analysoimaan kriittisesti, vertailemaan tieteellisiä standardeja ja ottamaan huomioon käytännölliset tarpeet jokaisessa tehtävänannossa. Toisena vuonna opiskelija suorittaa yhden valinnaisen kurssin kolmesta vaihtoehdosta (Entrepreneurship and Family Business, Leading in the Public Environment, Future Leaders in Global Corporations). Koko lukuvuoden opiskelu toteutetaan yliopistoluentoina, ongelmanratkaisutaitoharjoituksina ja kahtena keskustelutilaisuutena. Opiskelija ei voi suorittaa työharjoittelua tai kirjoittaa lopputyötään ennen kuin hän on suorittanut kaikki pakolliset kurssit ja käynyt kahdessa keskustelutilaisuudessa. Opiskelijat kirjoittavat lopputyönsä yhteistyössä jonkun yrityksen tai opiskeluun läheisesti liittyvän järjestön kanssa. (Karlshochschule 2012h, 62; Karlshochschule 2012c, 3.)

Henkilöt voivat valmistumisen jälkeen työskennellä monissa vaativissa ja haastavissa kansainvälisen yrityksen johtotehtävissä eri osa-alueilla, joten heillä on hyvät työllisyysnäkymät sekä Saksassa että ulkomailla. He pystyvät myös osallistumaan tärkeisiin talouselämän neuvotteluihin ja mahdollisesti vaikuttamaan menestyksekkäästi niiden lopputuloksiin. (Karlshochschule 2012f; Karlshochschule 2012h, 6.)

Johtajuuden ylempään korkeakoulututkintoon voivat hakea henkilöt, jotka ovat suorittaneet vähintään kolmen vuoden pituisen taloustieteen tai hallintojohtamisen alemman korkeakoulututkinnon tai tutkinnon, joka liittyy läheisesti edellä mainittuihin tutkintoihin. Yliopisto tekee päätöksensä muusta soveltuvasta tutkinnosta aina tapauskohtaisesti. Muulla tutkinnolla hakevan henkilön täytyy suorittaa hyvin arvosanoin 27 opintopisteen edestä johtamiseen liittyviä kursseja ennen ylemmän korkeakoulututkinnon aloittamista joko muualla tai Karlshochschulen alemman tutkinnon kursseilla. Kaikkien hakijoiden on täytynyt valmistua aikaisemmasta tutkinnostaan keskitasoa korkeammin arvosanoin, ja heiltä vaaditaan hyvää, vähintään C1-tason englannin kielen taitoa. Kielitaito arvioidaan ”Common European Framework for Languages” vaatimusten mukaan. Koulutusohjelma järjestetään englannin kielellä, ja siinä painotetaan kan-

sainvälisyyttä ja monikulttuurisuutta. Opiskelijat kohtaavat koulutusohjelmassa yritysjohtajien kolme keskeisintä haastetta, joita ovat rakenteen jäsentäminen, muutos ja viestintä. Aloitusajat ovat syksyllä ja keväällä, jos silloin on tarpeeksi hakijoita. Maksimissaan 15 uutta opiskelijaa aloittaa kerrallaan opinnot. (Karlshochschule 2012c; Karlshochschule 2012g.)

Saksasta ja ulkomailta hakeville on omat hakulomakkeet ja -ajat. Euroopan ulkopuolelta tulevien hakemusten hakuaika päättyy neljä kuukautta aikaisemmin kuin Euroopasta tulevien hakemusten. Kotimaisten hakijoiden hakemukset lähetetään suoraan yliopistolle, mutta ulkomailta tulleet hakemukset lähetetään uni-assist e.V -toimistoon Berliiniin. Kaikkien hakijoiden täytyy liittää hakemukseen valokuva, tutkintotodistus, motivaatiokirje, alemman korkeakoulututkinnon lopputyön tiivistelmä, todistus kieli- taidosta, ansioluettelo taulukkomuodossa ja muita mahdollisia todistuksia. Kaikki asiakirjat vaaditaan saksaksi tai englanniksi. Hakijat, jotka eivät ole saksalaisia, liittävät myös passista otetun kopion hakemukseensa. Hakemus käsitellään, kun kaikki vaadittavat asiakirjat ovat saapuneet määränpäähänsä. Puuttuvista papereista ilmoitetaan lähettäjälle. Henkilöiltä, jotka ovat suorittaneet vaaditun tutkinnon ulkomailla, peritään joko 43 euron tai 68 euron suuruinen hakemuksen käsittelymaksu ennen kuin heidän hakemuksensa käsitellään. Euroopan unionin jäsenmaista hakevat maksavat 43 euroa ja EU:n ulkopuolisista maista hakevat 68 euroa. Seuraavat perittävät maksut ovat vasta tutkinnon suorittamiseen liittyvät maksut. Henkilöt, jotka ovat suorittaneet vaaditun tutkinnon Saksassa, maksavat 100 euron hakemuksen käsittelymaksun, jos heidät kutsutaan valintapäivään. 100 euron käsittelymaksu vähennetään ensimmäisestä kuukausimaksusta, jos hakija valitaan opiskelemaan yliopistoon. Muussa tapauksessa maksua ei palauteta. (Karlshochschule 2012e; Regulation of fees.)

Arviointitilaisuuteen kutsuttujen henkilöiden on osoitettava pätevyytensä ja sopivuutensa maisterin tutkinnon suorittamiseen valitsijoille yhden päivän aikana. Valitsijat arvioivat henkilöiden sopivuutta haastaviin johtotehtäviin päivän aikana suoritettavien kirjallisten tehtävien, henkilökohtaisten haastatteluiden sekä noin kuuden hengen ryhmissä toteutettavien keskustelujen, tiimityöskentelyn ja esitysten avulla. Hakijat saavat tiedon päivän sisällöstä kutsukirjeessä. Ulkomailta hakevat voivat suorittaa arviointipäivän nettiyhteyden välityksellä hyvin perustelluissa poikkeustapauksissa. (Karlshochschule 2012g.)

3.3 NHTV Breda University of Applied Sciences

3.3.1 Yleistä

NHTV Breda University of Applied Sciences perustettiin vuonna 1966. Se sijaitsee Alankomaiden eteläosassa Bredan kaupungissa. Korkeakoulussa opiskelee yli 7000 opiskelijaa. Se tarjoaa opintoja viideltä eri alalta, joita ovat digitaalinen viihde, hotelli ja palvelu, vapaa-aika, matkailu sekä kaupungin logistiikan ja liikkuvuuden kehittäminen. Opiskelijat voivat suorittaa alemman tutkinnon yli 20 eri vaihtoehdosta, joita ovat esimerkiksi kansainvälisen hotellin johtaminen sekä kansainvälisen logistiikan ja liikenteen johtaminen. Ylemmän tutkinnon voi suorittaa seitsemästä eri vaihtoehdosta, joita ovat esimerkiksi Innovatiivisen Median ja Matkailukohteiden johtamisen ylemmät korkeakoulututkinnot. Suurimman osan alemmista tutkinnoista voi suorittaa englannin kielellä, ja ylemmissä tutkinnoissa ei ole mitään muuta kielivaihtoehtoa kuin englanti. (Breda 2012n; Breda 2012g; Breda 2012A.)

3.3.2 Master in Tourism Destination Management

Tutkinnon laajuus on 68 opistopistettä, ja sen suorittamiseen kuluu aikaa 12 kuukautta. Koulutusohjelma alkaa syyskuussa ja opiskelu tapahtuu kokopäiväisesti englannin kielellä. Korkeakoulu perii opiskelun ajalta 8 742 euron lukukausimaksun, minkä lisäksi opiskelijalle tulee kustannuksia muun muassa matkustelusta, asumisesta ja opiskeluvälineistä. Opiskelijat voivat hakea stipendiä, apurahaa tai opintolainaa selviytyäkseen opiskelukustannuksista. Tutkinnosta valmistuneet henkilöt voivat työskennellä kansainvälisissä johtamis-, tiedotus-, konsultointi- ja tutkimustehtävissä matkailualan sekä yksityisissä että julkisissa yrityksissä ja järjestöissä. (Breda 2012ö; Breda 2012K; Breda 2012G; Breda 2012I; Breda 2012L; Breda 2012F; Breda 2012ä; Breda 2012N.)

Opetuksessa on otettu huomioon matkailualan tulevat muutokset, joita ovat muun muassa kilpailun koveneminen, paikallisten matkailutuotteita ja -palveluita tarjoavien toimijoiden määrän lisääntyminen ja matkakohteiden sijainnin merkityksen kasvaminen. Opiskelijoita rohkaistaan analysoimaan, tulkitsemaan, soveltamaan ja käyttämään maailmanlaajuisia muutoksia hyväkseen, kun he suunnittelevat ja kehittävät uusia poikkitieteellisiä matkailuun liittyviä mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Koulutusohjelmassa painotetaan toiminnallista oppimista, joten opiskelijat pääsevät soveltamaan

teoriasta oppimaansa tietotaitoa itsenäisesti käytännön tilanteisiin. Opiskelun aikana keskitytään sekä matkailujohtamisen käytännöllisyyteen että huomioimaan erilaiset näkökulmat ja toimintaperiaatteet eri matkakohteissa. Jokainen opiskelija suunnittelee itse opintonsa. Opetus tapahtuu pienissä kansainvälisissä ryhmissä, ja opiskelu suoritetaan kolmessa erillisessä osassa. Ensimmäisessä osassa opiskelijat lisäävät matkailuun liittyvää tietotaitoaan teoriaopinnoilla Bredassa. Toisessa osassa opiskelijat pääsevät opiskelemaan alaa käytännönläheisesti paikan päällä matkailukohteissa. Viimeinen osa on varattu lopputyön kirjoittamista varten. (Breda 2012G; Breda 2012j; Breda 2012p; Breda 2012E.)

Ensimmäisen vaiheen teoriaopinnot suoritetaan korkeakoulun omien ja vierailevien luennoijien johdolla. Opiskelijat ovat koko teoriaopintojen ajan vuorovaikutuksessa matkailuun erikoistuneiden ammattitoimijoiden kanssa. He oppivat ymmärtämään erilaisia kulttuureja ja niissä toimimista, oikeanlaisen kohdemarkkinoinnin tärkeyden, millä tavoin parantaa kilpailukykyä, millaisia investointeja täytyy tehdä, miten johtaa eritaustaisia työntekijöitä, miten toimia eri sidosryhmien kanssa ja käyttämään erilaisia analyyseja kehityksen ja toiminnan suunnittelemisessa. Opiskelijat analysoivat muun muassa sidosryhmiä, matkailumarkkinoita ja senhetkisiä tilanteita ja käytettävissä olevia resursseja. Opiskelijoiden tietotaito lisääntyy suunnittelemisessa, kehittämisessä, tutkimisessa, toimimisessa, ennakoimisessa ja ennen kaikkea johtamisessa. (Breda 2012C; Breda 2012m; Breda 2012k; Breda 2012l; Breda 2012M; Breda 2012O; Breda 2012y; Breda 2012x; Breda 2012z.)

Koulutusohjelman toisessa osassa opiskelijat suorittavat toimeksiantoja kaupunki- ja maalaiskohteessa sekä jossain yleisessä matkakohteessa Aasian ja Tyynenmeren alueella. Kohteiden määrä ja ominaisuudet pysyvät samoina, mutta paikat vaihtuvat joka vuosi. Toimeksiannot suoritetaan kyseisillä alueilla, koska siellä on muun muassa monikulttuurisuutta ja hyvät sidosryhmävälit. Kaikki toimeksiannot on suunniteltu yhteistyössä luennoijien ja kohdealueilla matkailua kehittävien sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät muodostuvat erikokoisista yrityksistä ja instituutioista. (Breda 2012r; Breda 2012h; Breda 2012u.)

Toisessa osassa opiskelijat soveltavat ensimmäisen osan aikana omaksumiaan tietotaitoja toimeksiantojen monimutkaisiin aiheisiin, jotka ovat olennaisia kullekin alueelle. He työskentelevät erilaisissa konsultointi- ja johtamistehtävissä yhteistyössä ammatti-

laisten ja matkailuorganisaatioiden kanssa. Opiskelijat oppivat huomioimaan ja analysoimaan tilannekohtaisia asioita, paikkoja ja tekijöitä eri näkökulmista. He ovat rohkeampia tekemään päätelmiä ja päätöksiä, vaikka saatavilla oleva tieto olisikin puutteellista. Lisäksi he pystyvät ennakoimaan tulevaa ja sen vaikutuksia matkailukohteisiin käytännön kokemuksessa karttuneen tietotaidon ansiosta. (Breda 2012r; Breda 2012u.)

Jokainen opiskelija kirjoittaa yksin englanninkielisen lopputyönsä korkeakoulun lehtorin ohjauksessa koulutusohjelman viimeisessä osiossa. Hän voi kirjoittaa lopputyön yhteistyössä jonkun toimeksiantajan kanssa. Kirjoittamispaikalla tai -maalla ei ole väliä, joten monet opiskelijat matkustavat valitsemaansa matkakohteeseen tutkiakseen aiheitaan paikan päällä. Työnaiheen on oltava joku asianmukainen ja toteuttamiskelpoinen teema tai kysymys kansainvälisen matkailun asiayhteydestä. Opiskelija käsittelee valitsemaansa aiheita sekä ammatillisesta että teoreettisesta näkökulmasta. Lopputyössä täytyy käydä ilmi opiskelijan ammatillinen osaaminen matkailukohteiden johtamisen alalta. Lisäksi edellytetään tutkimukselle oleellisten elementtien hallitsemista ja sujuvaa raportointia. (Breda 2012o.)

Koulutusohjelmaan hakijalta vaaditaan tradenomin alempi korkeakoulututkinto joko matkailualalta tai joltain sitä lähellä olevalta alalta. Hyväksyttäviä aloja ovat esimerkiksi vapaa-ajantoiminnan johtaminen, liiketalous tai yleinen johtaminen. Koulutusohjelmaan voivat hakea myös henkilöt, joilla on alempi korkeakoulututkinto esimerkiksi taiteen, kulttuurin tai yhteiskuntatieteiden alalta. Heidän mahdollinen työkokemus haettavalta alalta tukee hakemusta. Jokaisella hakijalla täytyy olla myös tietoa matkailun suunnittelusta ja kehittämisestä, erilaisista kulttuureista ja korkeakoulutason tutkimusmenetelmistä. Henkilöiden mahdollinen toiminnallinen rajoitus ei ole este koulutusohjelmaan hakemiselle. Kaikki hakijat, jotka eivät puhu englantia äidinkielenään, tekevät kielitestin ennen opiskelun alkamista. (Breda 2012b; Breda 2012H.)

Alankomaista ja muista ETA-maista hakevien hakuaika päättyy heinäkuussa. Muiden hakuaika päättyy kuukautta aikaisemmin. Hakijoiden täytyy rekisteröityä Studielinkiin, joka on Alankomaiden virallinen hallintojärjestelmä. Hakijan hakemusta ei käsitellä, ennen kuin hän on rekisteröitynyt palveluun. Lisäksi ulkomaalaisten hakijoiden täytyy maksaa hakemuksen käsittelymaksu, joka on 82,50 euroa. Tämän jälkeen hakija täyttää hakemuksen ja liittää siihen pyydettyt asiakirjat. Portfolion tulee sisältää hake-

mus, viralliset kopiot tutkinnosta, ansioluettelo ja motivaatiokirje maisterin tutkintoa varten. Koko asiakirjapaketti lähetetään sähköisessä muodossa applicationpackages(at)nhtv.nl. sähköpostiosoitteeseen. Lopuksi hakija lähettää viralliset kopiot tutkintotodistuksesta ja arvosanoista tavallisena postina yliopiston kansainväliseen toimistoon. Kaikki hakijat, jotka täyttävät asetetut vaatimukset, kutsutaan sisäänpääsyhaastatteluun. Hakijan soveltuvuus määritellään hakemuksen ja haastattelun perusteella. (Breda 2012e; Breda 2012f; Breda 2012I.)

3.3.3 Master in Media Innovation

Tutkinnon laajuus on 60 opintopistettä, ja sen suorittamiseen kuluu aikaa 12 kuukautta. Koulutusohjelma alkaa elokuussa ja opiskelu tapahtuu kokopäiväisesti englannin kielellä. Opiskelijat maksavat joko 3 884 euron tai 8 742 euron lukukausimaksun, jonka suuruus riippuu kotimaasta ja aiemmista maisterin tutkinnoista. Opiskelijat voivat hakea stipendiä, apurahaa tai opintolainaa selviytyäkseen opiskelukustannuksista. Tutkinnon suorittanut henkilö voi työskennellä erilaisissa kansainvälisissä johtamis- tai konsultointitehtävissä, kuten esimerkiksi vuorovaikutussuunnittelijana ja -kehittäjänä tai verkkokaupan innovaatiojohtajana. (Breda 2012J; Breda 2012B, 3, 5; Breda 2012w, 9; Breda 2012v; Breda 2012c.)

Korkeakoulu on kehittänyt tiiviissä yhteistyössä kansainvälisten partnereidensa kanssa kyseisen tutkinnon, joka tarjoaa opiskelijalle perusteellista tietoa digitaalisen median prosesseista. Kun opiskelija ymmärtää mediatuotantoon liittyvän teorian ja taustan, hän pystyy luomaan uusia yhteyksiä ja kokoamaan niistä uusia ideoita ja tulevaisuuden mediatuotantoa. Koulutusohjelman monitieteellisissä opinnoissa yhdistyvät tietotekniikka, ohjelmointi, mediateoria, viestintä, markkinointi ja liiketoiminta. Luennoijat ovat ammattilaisia kaupallisen ja digitaalisen median aloilta. Opiskelu on käytännönläheistä. Opetus tapahtuu pienissä ryhmissä, ja jokainen opiskelija suunnittelee itse opintonsa. Koulutusohjelman tavoitteena on antaa opiskelijoille tietotaito luoda jotain uutta käyttöön. Opiskelijoilla on mahdollisuus näyttää osaamisensa ja tuoda omaperäisiä ideoitaan esille korkeakoulun ja media-alan ammattilaisten verkostossa. Koulutusohjelma muodostuu viidestä opiskeltavasta teoriaosasta ja lopputyöstä. (Breda 2012D; Breda 2012å; Breda 2012J; Breda 2012i.)

Median kehitys, mediateoria, liiketoimintamallit, mediateknologia ja viestintäopinnot ovat viisi koulutusohjelmaan kuuluvaa teoriaosaa. Median kehitys ja mediateoria kurssien aikana opiskelijat perehtyvät mediakäsitteisiin, mediaa ympäröivään teknologiaan ja poikkitieteellisesti erilaisiin teoreettisiin näkökulmiin, aiheisiin ja kehitysprosesseihin. Opetuksessa keskitytään myös merkkioppiin, mediaestetiikkaan sekä poikimedialliseen tarinankerrontaan. Opiskelijat saavat käsityksen median kokemista muutoksista perehtymällä median historiaan ja nykypäivään. Teoria ja käytäntö yhdistyvät koko opintojen ajan. (Breda 2012t.)

Liiketoimintamallit- ja Mediateknologia-kurssien aikana opiskelijat perehtyvät tohtori A. Osterwalderin ja tohtori H. Bouwknegtin liiketoimintamalleihin ja yleisesti asiaan liittyvään teoriaan. Opiskelijat suunnittelevat teoriaopinnoista tekemiensä oivallusten innoittamina erilaisia mediaan liittyviä prototyyppejä. Opintojen tarkoituksena on, että opiskelijat voivat hyödyntää uusia menetelmiä jatkuvasti tulevaisuudessa. (Breda 2012t.)

Viestintäopinnot-kurssin aikana opiskelijoiden ymmärrys tieteellisistä tuloksista ja teorioista laajenevat. He lukevat monia tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja. Kurssilla keskitytään median ja ihmisen vuorovaikutussuhteeseen ja siihen, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon menestyksekkäässä mediatuotannossa. Lisäksi opintojen aikana käsitellään medioiden luokittelua eri näkökulmista ja pohditaan sen moniluokittelua, päällekkäisyyksiä ja eroavuuksia. (Breda 2012t.)

Jokainen opiskelija suunnittelee ja luo innovatiivisen mediakonseptin lopputyönään. Heidän täytyy myös todistaa, että konseptille on markkinat, joten he tekevät perusteellisen markkina-analyysin ja selittävät siihen liittyvät liiketoimintamallit. Projektista kirjoitetaan raportti, jossa keskitytään johonkin konseptin näkökulmaan. Opiskelija saa palautetta ohjaajaltaan ja media-alan edustajilta projektinsa aikana. (Breda 2012s.)

Innovatiivisen Median maisterin koulutusohjelmaan hakevalta vaaditaan alempi korkeakoulututkinto joko liiketaloudesta, mediaopinnoista, viestintäopinnoista, tietotekniikkaopinnoista tai joltain muulta mediaan liittyvältä alalta. Henkilöiden mahdollinen toiminnallinen rajoitus ei ole este koulutusohjelmaan hakemiselle. (Breda 2012a; Breda 2012H.)

Alankomaista ja muista ETA-maista hakevien hakuaika päättyy heinäkuussa. Muiden hakuaika päättyy kuukautta aikaisemmin. Hakijoiden täytyy rekisteröityä Studielinkiin, joka on alankomaiden virallinen hallintojärjestelmä. Hakijan hakemusta ei käsitellä, ennen kuin hän on rekisteröitynyt palveluun. Lisäksi ulkomaalaisten hakijoiden täytyy maksaa hakemuksen käsittelymaksu, joka on 82,50 euroa. Tämän jälkeen hakija täyttää hakemuksen ja liittää siihen pyydyt asiakirjat. Koko asiakirjapaketti lähetetään sähköisessä muodossa [applicationpackages\(at\)nhtv.nl](mailto:applicationpackages(at)nhtv.nl) sähköpostiosoitteeseen. Lopuksi hakija lähettää viralliset kopiot tutkintotodistuksesta ja arvosanoista tavallisena postina korkeakoulun kansainväliseen toimistoon. Kaikki hakijat, jotka täyttävät asetetut vaatimukset, kutsutaan sisäänpääsyhaastatteluun, joka järjestetään joko kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Hakijan soveltuvuus tutkinnon suorittamiseen määritellään hakemuksen ja haastattelun perusteella. (Breda 2012d; Breda 2012l.)

3.4 The University of Manchester

3.4.1 Yleistä

Yliopistoon kuuluu neljä tiedekuntaa, joita ovat tekniikka ja fysikaalinen tiede, lääke- ja ihmistiede, humanistiset tieteet ja biotieteet. Jokaisessa tiedekunnassa on yksi tai useampi koulutuskeskus. Yliopistolla on myös useita tutkimuslaitoksia, joissa voidaan tehdä erilaisia tutkimuksia. Opetusta tarjotaan sekä alemmalla että ylemmällä korkeakoulutasolla. Yliopistossa on yli 11 000 henkilökunnan jäsentä, joista yli 5 000 on opettajia, lehtoreita, luennoijia ja tutkijoita. Humanistisesta tiedekunnasta löytyy vuonna 1965 perustettu Liiketalouskoulu (Manchesterin Business School), jossa työskentelee noin 200 opettajaa, ja opiskelee noin 2 000 opiskelijaa. Opetukselle on myönnetty sertifikaatit AMBA, EQUIS ja AACSB sertifiointijärjestöiltä. (Manchester 2012i; Manchester 2012m; Manchester 2012o; Manchester 2012a; Manchester 2012f; Manchester 2012b.)

3.4.2 Master of Business Administration

Liiketaloustieteen johdon maisterin tutkinnon suorittaminen kestää 18 kuukautta, ja opiskelu toteutetaan kokopäiväisesti. Opiskelu alkaa elokuussa. 120–140 opiskelijaa yli 20 maasta aloittaa tutkinnon opiskelun kerrallaan. Yliopisto perii opiskelijoilta 38 000 punnan, eli noin 47 000 euron lukukausimaksun vuodessa. Maksun suuruus

tarkistetaan vuosittain. Lukukausimaksulla katetaan opiskelukustannukset, joihin kuuluvat rekisteröintikulut, opetus, ohjaus, tentit ja valmistuminen. Lukukausimaksu oikeuttaa myös kirjaston käytön ja jäsenyyden erilaisissa järjestöissä. Opiskelijoilla on mahdollisuus hakea osalukukausimaksustipendiä, jonka suuruus vaihtelee 5 000-20 000 punnan, eli noin 6 000-24 000 euron välillä. Tarjolla on myös pari suurempaa summaa. Tuki myönnetään vain muutamille opiskelijoille. Jos opiskelija on suorittanut aikaisemmin jonkun tutkinnon tässä yliopistossa, niin hän saa 20 %:n alennuksen lukukausimaksusta. Liiketaloustieteen johtamisen maisterin tutkinnon suorittanut henkilö voi työskennellä vaativissa kansainvälisissä johto- ja konsultointitehtävissä. (Manchester 2012h; Manchester 2012j; Manchester 2012k; Manchester 2012l; Manchester 2012d; Valuuttakurssit 2012.)

Opetuksessa painotetaan käytännönläheistä oppimista. Opiskelijat pääsevät osallistumaan erilaisiin seminaareihin, kokouksiin ja tapahtumiin. He saavat soveltaa opetettua teoriaa käytäntöön erilaisissa ryhmätöissä, projekteissa, konsultointitehtävissä ja työharjoittelussa heti alusta asti. Opiskelijoilla on mahdollisuus puntaroida eri uravaihtoehtoja toimeksiantojen kautta. Toimeksiannot ovat myös hyvä tilaisuus verkostoitumiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Opiskelijoiden paineensietokykyä koetellaan tehtävien ja toimeksiantojen lyhyillä toteutusajoilla. Suuren opiskelijamäärän takia kaikilla ei ole mahdollisuutta suorittaa työharjoittelua tai toteuttaa projektia yhdessä tietyssä menestyneessä yrityksessä, joten se aiheuttaa kilpailua opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijat voivat käyttää hyväkseen yliopiston urapalvelun kontakteja, resursseja ja asiantuntijaopastusta verkostoitumisessa, työharjoittelupaikan ja kansainvälisen opiskelijavaihtopaikan etsimisessä. Opetuksessa painotetaan myös kansainvälisyyttä, monikulttuurisuutta, viestintätaitoja ja verkostoitumista. Koulutusohjelmaan valitaan opiskelijoita maailmanlaajuisesti, joten heidän taustansa tuovat opiskeluun lisää kansainvälisyyttä ja monikulttuurisuutta. Yhteistyöorganisaatiot ja -yritykset ovat myös monikansallisia. Opiskelijoilla on neljä viikkoa aikaa tutustua toisiinsa ja tulevaan opiskelu-urakkaan erilaisten tapahtumien merkeissä ennen varsinaisen opiskelun alkamista. (Manchester 2012b; Manchester 2012q.)

Opiskelu on jaettu kahteen yhdeksän kuukauden mittaiseen osaan. Ensimmäisen yhdeksän kuukauden aikana opiskelijat suorittavat kaikki pakolliset kurssit, joiden avulla he rakentavat tutkinnon suorittamista edellyttävän perustietotaidon. Kurssit käsittelevät aiheita yrityksen markkinointiin, johtamiseen, talouteen, investointeihin ja toimin-

tasuunnitelmiin liittyen. Kursseilla analysoidaan erilaisia liiketoimintaongelmia opetettun teorian ja käsitteiden avulla. Opiskelijat saavat työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla he pystyvät tarkastelemaan asioita liiketoimintakokonaisuutena. Useilla kursseilla käsitellään liiketoiminnan johtamisen perustoteutumista ja kehitetään käytännön viestintä- ja johtamistaitoja. Opiskelijat osallistuvat myös kolmeen projektiin. Opiskelijan on suoritettava kaikki ensimmäisen vaiheen kurssit hyväksytysti läpi, jotta hän voi siirtyä seuraavaan yhdeksän kuukauden vaiheeseen. (Manchester 2012b; Manchester 2012e; Manchester 2012q.)

Viimeisen yhdeksän kuukauden aikana opiskelijat suunnittelevat itse opintonsa annetuista vaihtoehtoista, joihin lukeutuvat työharjoittelu, kansainvälinen opiskelijavaihto, valinnaiset kurssit ja ryhmätyöprojektit. Työharjoittelun ja kansainvälisen vaihdon voi korvata esimerkiksi projektitoilla tai toisinpäin. Opiskeluun sisältyy muutama kaikille pakollinen projekti, vaikka opiskelijat saavat muuten suunnitella opintonsa itse. Valinnaisia kursseja voi valita talouden, markkinoinnin, toimintasuunnitelman sekä henkilöstön, johtamisen ja yritystoiminnan aihealueista. Tarkoituksena on syventää omaa osaamistaan niissä asioissa, jotka kiinnostavat itseään ja joista on hyötyä työuran luomisessa. Opiskelijat tekevät joko yksin tai pienenä ryhmänä lopputyöprojektin tämän vaiheen lopussa. Opiskelijat voivat valita projektin Liiketalouskoulun (Manchester Business School) laajasta valikoimasta tai etsiä oman projektiaiheen. Jos opiskelijat työskentelevät ryhmänä, niin he suunnittelevat uuden liiketoiminta idean ja tekevät sille markkinointitutkimuksen. Vaihtoehtoisesti opiskelija voi suunnitella ja testata oman yritysidean toimivuuden. Lopputyö toteutetaan ohjaavan opettajan valvonnassa ja projektista kirjoitetaan loppuraportti. (Manchester 2012b; Manchester 2012g; Manchester 2012p.)

Opiskelu on haastavaa ja nopeatempoista, joten hakuvaatimukset ovat tiukat ja hakijoilta edellytetään seuraavia asioita. He omaavat hyvät viestintä-, esiintymis-, neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaidot. Heillä on myös hyvät atk-aidot. Hakijoilla on kansainvälistä kokemusta joko opiskelun tai työelämän kautta. He ovat luovia ja yrittäjähenkisiä ryhmätyöskentelijöitä. Lisäksi on tärkeää, että he haluavat kehittää tietotaitoaan jatkuvasti. Koulutusohjelmaan voivat hakea henkilöt, jotka ovat suorittaneet haettavaa tutkintoa sivuavan alemman korkeakoulututkinnon keskitasoa korkeammin arvosanoin. Heillä tulee olla kokoaikaista työkokemusta tutkinnon suorittamisen jälkeen vähintään kolmen vuoden ajalta. Koulutusohjelmaan voi päästä myös ilman vaa-

dittua aiempaa tutkimusta, jos pystyy osoittamaan pätevyytensä merkittävän työkokemuksen tai yrittäjäyystaustan avulla. Joka vuosi opiskelijoiksi valitaan myös yhdestä kymmeneen huippulahjakasta britannialaista nuorta, jotka ovat suorittaneet hyvin arvosanoin alemman korkeakoulututkinnon. Heillä ei saa olla työkokemusta kolmea vuotta pidemmältä ajalta. (Manchester 2012h; Manchester 2012r; Manchester 2012c.)

Britannialaisten ja eurooppalaisten haku aika on porrastetusti lokakuusta heinäkuuhun. Muilla haku aika päättyy kesäkuussa. Nuorilla lahjakkailla britannialaisilla on eri hakulomake ja -prosessi kuin muilla hakijoilla. Täytetty hakemuslomake lähetetään sähköpostilla haku osoitteeseen, ja vaadittavat asiakirjaliitteet liitetään omalle hakusivulle, johon pääsee paluuviestinä tulleen linkin kautta. Kaikkien vaadittavien asiakirjojen täytyy olla englanninkielisiä. Virallinen kääntäjä kääntää asiakirjat vaaditulle kielelle. Lisäksi hakemukseen liitetään kopio passista. Hakemus arvioidaan vasta, kun se sisältää kaikki vaadittavat liitteet. Kaikki hakijat tekevät GMAT-testin (Graduate Management Admissions Test), koska sen tulosten avulla eri maista tulevia hakijoita on helpompi vertailla tasavertaisena ryhmänä. Kaikki hakijat, jotka eivät puhu englantia äidinkielenään, tekevät kielitestin. Haastatteluun kutsutaan potentiaalisimmat hakijat. Haastattelu suoritetaan joko kasvotusten, puhelimitse, Skype:ssä tai alumnin avustuksella. Hakijoita arvioidaan hakulomakkeen, esseen, koulutuksen, ammatillisen pätevyyden, suositusten, ansioluettelon, GMAT-testin tuloksen, englannin kielen tason ja haastattelun perusteella. Hakemisprosessi on ilmainen, mutta opiskelijoiden täytyy maksaa 3 000 punnan eli noin 3 700 euron opiskelupaikkavarausmaksu samalla, kun he vastaanottavat opiskelupaikan. (Manchester 2012h; Manchester 2012k; Manchester 2012c; Valuuttakurssit 2012.)

3.5 Tulokset

Haastattelu (Liite 2) lähetettiin eurooppalaisista korkeakouluista vertailtavien tutkintojen koulutusohjelmavastaaville, koska tavoitteena oli saada lisätietoa jokaisesta valitusta tutkinnosta. Neljästä henkilöstä kolme vastasi haastatteluun. Haastattelun taustatietokysymyksiä olivat koulutus, työkokemus vuosina ja nykyinen työtehtävä. Yksi haastateltavista ei vastannut kuin viimeiseen kysymykseen. Kaksi muuta olivat korkeasti koulutettuja, ja työuraa heille oli kertynyt noin 30 vuoden ajalta.

Koulutusohjelmissa painotetaan kokonaisvaltaista tietotaitoa, innovaatiota ja kehittämistä. On tärkeää osata yhdistellä eri tietoja, jotta voi ratkaista kokonaisvaltaisia asioita tai ongelmia. Teoreettisen ja käytännön tiedon perusteella keksitään uusia ideoita ja ratkaisuja, joita voi hyödyntää pidemmällä aikavälillä. Lisäksi koulutusohjelmissa painotetaan kansainvälisyyttä, monikulttuurisuutta, viestintätaitoja ja verkostoitumista.

Kansainvälisyys näkyy koulutusohjelmissa opiskelijoiden taustan, kurssisisällön, opetuksen sekä projektien, toimeksiantojen ja työharjoittelun kautta. Suurin osa opiskelijoista on ulkomaalaisia, ja heistä suurin osa tulee Euroopan ulkopuolelta. Opiskelukieli on englanti. Opetusmateriaalina käytetään kansainvälistä kirjallisuutta ja esimerkkejä. Projektit, toimeksiannot ja työharjoittelut suoritetaan kansainvälisissä yrityksissä tai organisaatioissa.

Yksi vastaajista määritteli monikulttuurisuuden olevan koko koulutusohjelman ydin, ja näkyvän sen takia kaikessa toiminnassa. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, ettei monikulttuurisuus ilmene niinkään koulutusohjelmassa tai opetuksessa, mutta opiskelijoiden toiminnassa. Esimerkiksi ryhmätyöskentelyä varten opiskelijoiden täytyy sopia ajan käytöstä, työskentelytavoista ja muista asioista eri taustaa olevien ryhmän jäsenen kanssa. Yksi haastateltavista ei ollut vastannut kysymykseen ollenkaan. Kaikkien kolmen vastaajan mielestä poikkitieteellisyys ilmenee oikeiden projektien ja toimeksiantojen kautta. Opiskelijoiden täytyy huomioida asioihin liittyvät ja vaikuttavat kokonaisuudet, kuten esimerkiksi historia, tiede tai psykologia.

Yksi haastattelun aiheista oli lukukausimaksu. Vastaajien mielestä lukukausimaksun suuruuteen vaikuttavat monet asiat, mutta eniten siihen vaikuttavat koulun maine, koulutusohjelman laatu, opiskelijakulut, opetus- ja tutkimushenkilökunnan kulut ja sijainti. Heidän mielestään lukukausimaksun avulla pystytään tarjoamaan laadukkaampaa opetusta. Opetuksesta vastaavat hyvät tutkijat, luennoijat ja vierailevat luennoijat, minkä ansiosta opiskelijat saavat hyvän tietotaidon.

Yksi vastaajista ei osannut sanoa, onko lukukausimaksulla vaikutusta hakijoiden määrään. Kahden muun vastaajan mielestä sillä ei ole merkittävää vaikutusta. He uskoivat, että hakijat ottavat lukukausimaksun huomioon vertaillessaan eri koulutusohjelmia, mutta suurempi merkitys on tutkinnon pituudella, sisällöllä ja opetuksen laadulla. Toisen mielestä lukukausimaksua kannattaa pitää tulevaisuuden sijoituksena. Vastaajien

mielestä opiskelijoiden oma asenne vaikuttaa opiskelumotivaatioon lukukausimaksua enemmän. Jos haluaa menestyä opiskeluissaan ja työurallaan, niin sen eteen on tehtävä töitä. Yhden vastaajan mielestä opiskelumotivaatiota saattaa lisätä se, jos joutuu maksamaan lukukausimaksun itse.

Koulutusohjelmia päivitetään vuoden, kolmen ja viiden vuoden välein. Suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon koulutuksen ja työelämän tasapaino. Ensin selvitetään nykyisen opetuksen vaikutus opiskelijoiden työllistymiseen ja se, mitä asioita on hyvä tietää tulevaisuudessa. Näiden asioiden perusteella joko päivitetään vanhoja kursseja tai luodaan kokonaan uusia. Koulutusohjelmien sisältöön voivat vaikuttaa koulutusohjelmavastaavat, opettajat, kurssien suunnitteluhenkilöt, jotka ovat läheisessä vuorovaikutuksessa yritysten kanssa ja palautetta antavat opiskelijat.

Yksi haastattelun aiheista oli korkeakoulujen yhteistyösuhteet. Korkeakoulujen yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi ulkomaalaiset korkeakoulut, tutkijat, vierailevat luennoijat ja yritykset. Yhteistyösuhteita pidetään yllä erilaisten tapaamisten, kokouksien ja tapahtumien avulla. Näiden luonne riippuu yhteistyöstä. Esimerkiksi tutkimusyhteistyösuhdetta voi pitää yllä erilaisissa yhteisissä tutkimustapahtumissa. Suhteita pidetään yllä myös opiskelijavaihtojen ja tutkimusprojektien kautta. Korkeakoulut saavat uusia yhteistyökumppaneita lähestymällä heitä itse. Uusia yhteistyökumppaneita saattaa tulla myös toisten yhteistyökumppaneiden, tapahtumien tai muiden yhteyksien kautta. Korkeakoulun yhteistyösuhteet mahdollistavat sen, että opiskelu sisältää vierailevien luennoijien luentoja ja opiskelijat pääsevät mukaan erilaisiin tutkimuksiin ja projekteihin. Lisäksi he saavat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoaan kansainvälisen opiskelijavaihdon tai työharjoittelun kautta. Opiskelijat voivat myös saada vakituisen työpaikan jostain partneriyrityksestä.

Kaikissa kolmessa korkeakoulussa on avoin interaktiivinen oppimisympäristö, jossa tuetaan luovaa oppimista. Yksi vastaajista mainitsi, että opetus sisältää monta kontaktituntia ja opiskelijat pääsevät helposti keskustelemaan opiskeluasioista opettajien kanssa. Toinen vastaaja kertoi, että opiskelijoilla on käytössään uudet opiskelutilat ja uusin teknologia. Lisäksi opetusta tarjotaan pienessä ryhmässä. Koulutusohjelmissa painotetaan käytännönläheistä oppimista, koska mitään asiaa ei voi oppia kokonaan kirjasta tai luennolla. Opiskelijoita motivoidaan myös enemmän käytännön oppimisen

kautta. Opetusmenetelminä ovat keskustelut, ryhmätyöt, projektit ja erilaiset toimeksiantot.

Korkeakoulut tukevat opiskelijoitaan opiskelujen aikana erilaisin keinoin. Yksittäiset opiskelijat voivat puhua opiskelustaan ja ura-asioistaan opettajalle. Ajankohtaisista asioista tiedotetaan tehokkaasti. Palautetta annetaan avoimesti puolin ja toisin, ja opiskelijat tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Miten korkeakoulu huomioi opiskelijoiden yksilöllisyyden -kysymykseen vastasi vain yksi henkilö. Hänen mielestään koulutusohjelmassa tuetaan enemmän ryhmätyötaitoja, koska kukaan ei voi selviytyä yksin. Siitä huolimatta jokaista opiskelijaa kannustetaan opiskelun aikana ja rohkaistaan tuomaan omia ideoita esille. Opiskelijat voivat myös liittyä heitä kiinnostaviin kerhoihin, joissa he voivat edistää omia taitojaan ja saada tukea samanhenkisiltä ihmisiltä.

3.6 Yhteenveto

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun muotoilun ja tradenomin ylemmät AMK-tutkinnot suoritetaan työn ohessa, kun taas neljä muuta vertailtavaa korkeakoulututkintoa suoritetaan kokopäiväisesti opiskellen. Tutkinnot ovat laajuudeltaan suurin piirtein samoja, mutta opintopisteitä vastaavat opiskelutunnit vaihtelevat eri korkeakouluissa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa viisi opintopistettä vastaa 133 opiskelutuntia, saksalaisessa Karlshochschule International University yliopistossa 150 opiskelutuntia ja alankomaalaisessa NHTV Breda University of Applied Sciences korkeakoulussa 160 (Media Innovation) ja 140 (TDM) opiskelutuntia. Englantilaisen The University of Manchester yliopiston opintopisteistä ja opiskelutunneista ei löytynyt mainintaa lähdemateriaalista. Tutkintojen suorittamiseen menee aikaa vuodesta noin kahteen vuoteen. Lyhyimmät ovat Innovatiivisen Median ja Matkailukohteiden Johdattamisen maisterin tutkinnot alankomaalaisessa NHTV Breda University of Applied Sciences korkeakoulussa. Pisimmät tutkinnot löytyvät puolestaan Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta ja saksalaisesta Karlshochschule International University yliopistosta. Lukuvuodet ovat suurin piirtein samanpituisia kaikissa korkeakouluissa. Kaikissa koulutusohjelmissa opetuskieli on englanti. (Liite 1.)

Kaikkien korkeakoulujen ylempien tutkintojen koulutusohjelmissa painotettiin käytännönläheistä oppimista. Ensin opiskelijoille luodaan kattava tietotaito, minkä jälkeen he pääsevät syventämään osaamistaan oikeissa työelämäntilanteissa. Opiskelussa painotettiin myös kansainvälisyyttä, monikulttuurisuutta, poikkitieteellisyyttä, hyviä viestintä- ja esiintymistaitoja, verkostoitumista, asioiden tarkastelua kokonaisuutena ja sitä, että täytyy sopeutua jatkuvaan tiedon ja tilanteiden muutokseen. Opiskelu koostui luennoista, verkko-opetustehtävistä, seminaareista, keskustelutilanteista, ryhmätöistä, projekteista, työharjoittelusta, kansainvälisestä vaihdosta ja lopputyöstä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoilla ei ole työharjoittelua, koska he opiskelevat töiden ohella.

Hakuprosessi oli lähestulkoon samanlainen kaikissa korkeakouluissa. Hakuaika noudatti samaa kaavaa, eli kotimaisilla ja muilla eurooppalaisilla hakijoilla oli pidempi hakuaika kuin Euroopan ulkopuolelta hakevilla. Kaikki korkeakoulut vaativat hakijoilta aiempaa korkeakoulututkintoa. The University of Manchester yliopisto hyväksyi hakijoiksi myös henkilöt, joilla ei ollut vaadittua koulutusta, mutta jotka pystyivät osoittamaan pätevyytensä merkittävän työuran avulla. Tämä yliopisto ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu olivat ainoat korkeakoulut, jotka vaativat hakijoiltaan myös vähintään kolmen vuoden työkokemusta. Kaikki hakemukseen liitettävät asiakirjat täytyi olla käännettyinä kunkin maan virallisille kielille tai englanniksi. Saksalainen yliopisto ja alankomaalainen korkeakoulu perivät maksun hakupapereiden käsittelystä. Hakijoita arvioitiin hakemuksen ja valintakokeen ja/tai sisäänottohaastattelun perusteella. Opiskelu oli maksullista kaikissa korkeakouluissa, mutta Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa vain EU/ETA-maiden ulkopuolelta tulevat opiskelijat joutuivat maksamaan lukukausimaksun.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun muotoilun ja tradenomin ylempien AMK-tutkintojen koulutusohjelmien uudet opetussuunnitelmat tulevat voimaan vuonna 2013. Tällä hetkellä koulutusohjelman kansainvälisyys muodostuu yhden lukukauden kestävästä opiskelijavaihdosta, viikon tai pari kestävästä kansainvälisestä kurssista, kansainvälisestä opiskelumateriaalista ja työtehtävälähtöisestä projektista. Oman alan kansainvälisen kehityksen tunteminen on tärkeää, joten opiskelijat voisivat lukea aiheeseen liittyviä uutisia, artikkeleita ja julkaisuja. Lähiopetuspäivinä jokainen opiskelija esittelisi löytämänsä artikkelit, minkä jälkeen aiheesta keskustellaan yhdessä muiden opiskelijoiden ja luennoijan kanssa.

Monikulttuurisuus näkyy opetuksessa kurssien kautta. Tällä hetkellä koulutusohjelmien poikkitieteellisyys ilmenee projektien kautta. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan monialaosaajia, joten poikkitieteellisyydestä on hyötyä opiskelijalle. Kurssit voisi suunnitella siten, että niiden sisällössä olisi monialaista tietoa, ja ne soveltuisivat eri alojen opiskelijoille.

Koulutusohjelmaan sisältyy sekä pakollisia että valinnaisia kursseja. Pakollisten kurssien määrä ja laajuus ovat hyvät nykyisessäkin opetussuunnitelmassa. Valinnaiskursstarjonta on laaja, koska kursseja voi valita tutkintoon liittyen joko oman ammattikorkeakoulun, virtuaaliAMK:n tai avoimen yliopiston kurssitarjonnasta. Opiskelijoilla on hyvä mahdollisuus löytää mielenkiintoisia kursseja ja syventää omaa ammattitaitoaan. Toivottavasti tämä mahdollisuus säilyy myös tulevaisuudessa.

Koska opiskelijat käyvät koko ajan töissä opiskelun ohella, he saavat sitä kautta käytännön kokemusta opiskeltavista asioista. Mitään erillistä työharjoittelujaksoa ei edelleenkään tarvita. Opiskelijat käyvät myös erilaisissa kokouksissa ja seminaareissa työnsä puolesta, mutta opiskeluunkin voisi sisällyttää pakollisen seminaarin tai mahdollisesti jopa useamman. Seminaarit olisivat kokonaan ulkopuolisen järjestön järjestämiä, joten niitä olisi eri aikoina ja eri paikoissa. Opintoihin hyväksyttävien seminaarien täytyisi käsitellä opiskeluun liittyviä aiheita, kuten esimerkiksi johtajuutta. Opiskelija osallistuisi itse valitsemaansa seminaariin, minkä jälkeen hän kirjoittaisi lyhyen raportin seminaarin sisällöstä ja siitä, mitä hyötyä seminaariin osallistumisesta oli oppimisen kannalta. Seminaarit voivat parhaimmassa tapauksessa tarjota opiskelijalle uusia ajatuksia tai työkaluja, joita hän voi soveltaa työssään.

Hakijavaatimukseen voisi lisätä, että henkilö, jolla ei ole vaadittua korkeakoulutusta, mutta riittävästi osaamisvaatimuksia vastaavaa työkokemusta, pystyisi hakemaan ylemmän AMK-tutkinnon koulutusohjelmaan. Tällainen hakija on valinnut elämässään toisenlaisen oppimistien, ja hän voi olla yhtä pätevä ja motivoitunut opiskelija kuin koulutetut opiskelijakaverinsa. Vaadittua työkokemusaikaa ei tarvitse lyhentää tai poistaa, koska kolmen vuoden työkokemus ei ole edes pitkä aika eikä ilman sitä voi tietää, miten asiat oikeasti toimivat työelämässä. Arviointimenetelmät ja kriteerit ovat nykyisellään hyvät. Hakemusten käsittelystä voisi hyvin periä maksun. Ylemmän

AMK-tutkinnon opiskelu on jo maksullista EU/ETA-maiden ulkopuolelta tuleville opiskelijoille, joten opiskelu voisi olla maksullista myös muille opiskelijoille.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Benchmarking eli esikuvavertailu ei ollut yksinään riittävä menetelmä yrityksen toiminnan kehittämiseksi, joten sen jatkoksi määritettiin uusi benchlearning menetelmä. Benchlearning eli vertailuoppiminen kuvaa esikuvavertailusta saatujen tietojen pohjalta tapahtuvaa uusien asioiden omaksumista ja oppimista. Toisin sanoen vertailuoppimista ei voi tapahtua, ellei ole ensin tehnyt esikuvavertailua. Vertailuoppimisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää sekä organisaation liiketoimintaa että työntekijöiden oppimiskykyä. Toinen tärkeä tavoite on, että yritys inspiroituu esikuvastaan, eikä vain imitoi sitä.

Menetelmää voivat käyttää sekä yritykset että organisaatiot. Esikuvayritys voi toimia samalla alalla, mutta eri markkinoilla kuin oma yritys. Tästä huolimatta esikuva etsitään yleensä kokonaan toiselta alalta. Tärkeintä on, että vertailtavista asioista löytyy jotain yhtenäisyyttä. Esikuva hyötyy myös onnistuneesta vertailuoppimis yhteistyöstä. Ensinnäkin se saa veloituksetta käyttöönsä vertailuoppimisprojektin tulokset niiltä osin, kuin ne liittyvät vertailuun. Toiseksi esikuva voi oppia omasta toiminnastaan jotain uutta kertomalla siitä toiselle yritykselle.

Yritysten ja organisaatioiden johtajien on osattava yhdistellä eri tietoja, jotta he voisivat ratkaista kokonaisvaltaisia asioita ja ongelmia. Heidän on omattava tehokkaat viestintä- ja esiintymistaidot, joita he tarvitsevat organisaation sisä- ja ulkopuolella ylläpitääkseen ja laajentaakseen asiakassuhteita ja muita verkostoja. Johtajien täytyy sopeutua jatkuvaan tiedon ja tilanteiden muutokseen. Heidän täytyy myös osata johtaa kansainvälisessä ja monikulttuurisessa ympäristössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia mahdollisimman kattava tietopaketti kolmen eurooppalaisen korkeakoulun valituista tutkinnoista ja miettiä, miten Kymenlaakson ammattikorkeakoulu voi hyödyntää muotoilijan ja tradenomin ylempien AMK-tutkintojen uudistamisessa benchlearning-menetelmän avulla saatuja tietoja ja ideoita. Tavoite saavutettiin ainakin siinä määrin, että opinnäytetyö on ylempien korkeakoulu-

tutkintojen osalta tietopakettina koulutusohjelmavastaaville. Koulutusohjelmien sisältö oli jo entuudestaan hyvä, joten siihen oli haastavaa keksiä uusia parannusideoita. Parannusehdotukset liittyvät oman alan tiiviimpään mediaseuraamiseen, hakuvaatimusten muuttamiseen ja koulutuksen maksullisuuteen. Näistä parannusideoista on kerrottu enemmän Yhteenveto-luvussa.

Tutkimus on tehty mahdollisimman luotettavasti muun muassa tulkitsemalla lähdemateriaalia neutraalisti. Vastaukset saatiin kaikkiin alussa esitettyihin kysymyksiin. Benchlearning-käsitteestä oli vaikea löytää syvennettyä tietoa perustiedon lisäksi. Muutamassa benchmarking-aiheisessa artikkelissa puhuttiin myös benchlearning-käsitteestä, vaikka koko sanaa ei löytynyt artikkelista. Yhdistetäänkö nämä kaksi termiä automaattisesti nykyään? Haastattelumenetelmän valinta osoittautui sekä hyväksi että huonoksi valinnaksi. Sen hyvä puoli oli se, että vastaajat saivat vastata haastatteluun silloin, kun heillä oli aikaa. Huonoksi puoleksi osoittautui jo tiedostettu asia, eli sähköpostiviesti on helppo ohittaa ja unohtaa. Yksi henkilö vastasi vielä haastatteluun lähetetyn muistutusviestin jälkeen. Yksi henkilö ilmoitti suoraan haluavansa vastata haastatteluun suullisesti Skypessä. Kaikki haastattelut olisi voinut hoitaa esimerkiksi Skypen välityksellä, jotta vastausten saatavuus olisi ollut varmempaa.

Tieto muuttuu koko ajan, mutta oppimisen taidot säilyvät hyödyllisinä pidempään. Tämä on varmaan syy siihen, miksi benchlearning-käsitettä käytetään liiketaloudessa. Täytyy pysyä mukana vauhdikkaassa kehityksessä ja ajan sykkeessä.

LÄHTEET

Breda. 2012a. Admission requirements. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/admission-requirements.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012b. Admission requirements. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/admission-requirements.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012c. After your Master. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/after-your-master.html> [28.10.2012].

Breda. 2012d. Application. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/application.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012e. Application. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/application.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012f. Assessment. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/admission-requirements/assessment.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012g. Bachelor's programmes. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/bachelors.html> [viitattu 1.11.2012].

Breda. 2012h. Categories Stakeholders. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in->

tourism-destination-management/programme/course-details/phase-2-fieldwork/categories-stakeholders.html [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012i. Course details. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/programme/course-details.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012j. Course Details. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012k. Destination Cultural Analysis. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/cultural-analysis.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012l. Destination Development Strategies. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/development-strategies.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012m. Destination Stakeholder Analysis. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/stakeholder-analysis.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012n. Discover NHTV. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/about-nhtv.html> [viitattu 1.11.2012].

Breda. 2012o. Dissertation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-3-dissertation.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012p. Educational vision. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012q. Estimated costs of living/ studying for 1 year course Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: http://www.nhtv.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Masters_en_cursussen/costs_Master_TDM.pdf [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012r. Fieldwork. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-2-fieldwork.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012s. Final graduation project. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/programme/final-graduation-project.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012t. Five themes. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/programme/five-themes.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012u. Goals. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-2-fieldwork/goals.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012v. Grants and scholarships. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/study-information/grants-and-scholarships.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012w. HBO Master of Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa:

http://www.nhtv.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Regels_en_reglementen/OERen/OER-Master-Media-Innovation-EN.pdf [28.10.2012].

Breda. 2012x. International Project Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/project-management.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012y. International Tourism Context. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/tourism-context.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012z. International Tourism Research. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/tourism-research.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012å. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/introduction.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012ä. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/introduction.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012ö. Master Tourism Destination Management facts. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/introduction/factsheet.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012A. Master's Programmes and Executive Education. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses.html> [viitattu 1.11.2012].

Breda. 2012B. Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: http://www.nhtv.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Brochures/NHTV_Master-Media-Innovation.pdf [28.10.2012].

Breda. 2012C. Phase 1: Theory in Breda. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012D. Programme. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/programme.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012E. Programme. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012F. Scholarships. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information/grants-and-scholarships.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012G. Start of the programme. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information/year-schedule.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012H. Students with a functional limitation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information/students-with-a-limitation.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012I. Study costs. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information/study-costs.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012J. Study load and coaching. Master in Media Innovation. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-media-innovation/study-information/study-load-and-coaching.html> [viitattu 28.10.2012].

Breda. 2012K. Study load and coaching. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/study-information/study-load-and-coaching.html> [viitattu 31.10.2012].

Breda. 2012L. Teaching and Examination Regulations. Master in Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: http://www.nhtv.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Regels_en_reglementen/OERen/OER-TDM-EN.pdf [31.10.2012].

Breda. 2012M. Tourism Destination Finance. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/destination-finance.html> [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012N. Tourism Destination Management. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: http://www.nhtv.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Brochures/NHTV_Master-Tourism-Destination-Management.pdf [viitattu 29.10.2012].

Breda. 2012O. Tourism Destination Marketing. Breda University of Applied Sciences. Saatavissa: <http://www.nhtv.nl/ENG/masters-courses/masters-cursussen/masters/master-in-tourism-destination-management/programme/course-details/phase-1-breda/destination-marketing.html> [viitattu 29.10.2012].

eLene2learn. 2011. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Saatavissa: <http://www.palmenia.helsinki.fi/hankkeet/hanketiedot.asp?id=123> [viitattu 1.12.2012].

eNorssi. 2011. Uusien opettajien mentoroinnin kehittämis- ja koulutusohjelma. eNorssi internetsivut. Saatavissa: http://www.enorssi.fi/enorssi-verkosto/asiakirjoja-1/2010-2011/Mentor_Opettajat_USA-ennakkoilmoitus.pdf/view [viitattu 28.11.2012].

Esedu. 2012. Osaava Itä-Suomi - Uudet aallot. Etelä-Savon ammattiopisto. Saatavissa: http://www.esedu.fi/esedu/projekti/osaava_ita-suomi [viitattu 1.12.2012].

Freytag, P. V. & Hollensen, S. 2001. Emerald Article: The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. Saatavissa: www.emeraldinsight.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/journals.htm?issn=0954-478X&volume=13&issue=1&articleid=841971&show=pdf&PHPSESSID=0sauuse4ie7vvn19q0t7o7ui36 [viitattu 24.9.2012].

Green, D. D. & Davis, D. H. 2010. Emerald Article: Benchmarking the impacts of US magnet schools in urban schools. Saatavissa: www.emeraldinsight.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/journals.htm?issn=1463-5771&volume=17&issue=1&articleid=1845893&show=pdf [viitattu 24.9.2012].

Gummerus sanakirjat. 2005a. Benchlearning. Suuri englanti suomi sanakirja. Uuden ajan suursanakirja vaatimaan käyttöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gummerus sanakirjat. 2005b. Benchmark. Suuri englanti suomi sanakirja. Uuden ajan suursanakirja vaatimaan käyttöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hautaniemi, S. 2010. Poikkitieteellinen tutkimus haastaa tutkijoiden osaamisen. Suomen Akatemia. Päivitetty 5.10.2010. Saatavissa: <http://www.aka.fi/fi/A/Suomen-Akatemia/Blogit/Poikkitieteellinen-tutkimus-haastaa-tutkijoiden-osaamisen/> [viitattu 22.10.2012].

Hulsebosch, J. 2012. Benchlearning: juggling with figures for deeper learning. Lasagna and chips - blogi. Saatavissa:

<http://joitskehulsebosch.blogspot.fi/2012/02/benchlearning-jugling-with-figures-for.html> [viitattu 16.9.2012].

Ihalainen, T. Kokemuksia Vertailuoppimisesta. Saatavissa:

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.solarsolutions.fi%2Fmedia%2Ftarja_ihalai-nen.doc&ei=g7ezULO1Fo3V4QTl8IHwCA&usg=AFQjCNGhXBFRPrBbuozr0zq_QOZLLEGupw [viitattu 28.11.2012].

Karlshochschule. 2009. Course and examination regulations of Karlshochschule - International University Karlsruhe, University of Applied Sciences, for the Master's programme in Leadership 31.8.2009. Saatavissa:

<http://karlshochschule.de/en/files/2009/12/SPO-Master-310809.pdf> [viitattu 24.10.2012].

Karlshochschule. 2012a. Find your perfect role!. Karlshochschule International University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/> [viitattu 25.10.2012].

Karlshochschule. 2012b. Important dates and deadlines. Karlshochschule International University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/international/important-dates-and-deadlines/> [viitattu 17.11.2012].

Karlshochschule. 2012c. Master's Degree Program Leadership. Karlshochschule International University. Saatavissa:

http://karlshochschule.de/en/files/2009/12/Profil_MA_eng.pdf [viitattu 23.10.2012].

Karlshochschule. 2012d. Partner universities. Karlshochschule International University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/international/international-partners/> [viitattu 12.10.2012].

Karlshochschule. 2012e. Professors and Lecturers. Karlshochschule International

University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/university/> [viitattu 12.10.2012].

Karlshochschule. 2012f. Program Overview. Karlshochschule International University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/my-studies/master-of-arts-in-leadership/> [viitattu 23.10.2012].

Karlshochschule. 2012g. The Master Degree Course. Karlshochschule International University. Saatavissa: <http://karlshochschule.de/en/sign-me-up/the-master-degree-course/> [viitattu 11.10.2012].

Karlshochschule. 2012h. The Master's Degree Programme, MA in Leadership. University Guide. Karlshochschule International University. Saatavissa: http://karlshochschule.de/en/files/2009/12/Broschuere_Int_Web.pdf [viitattu 12.10.2012].

Karlsruhe. 2012. Google Maps. Saatavissa: <http://maps.google.fi/maps?oe=utf-8&rls=org.mozilla:fi:official&client=firefox-a&q=karlsruhe+in+germany&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x47970648a2e07809:0xb6fc55734cb7ee7f,Karlsruhe,+Saksa&gl=fi&sa=X&ei=cXKJUOOYEJCK4gTS1oGgAw&ved=0CCEQ8gEwAA> [viitattu 25.10.2012].

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.

Kouvo, K. 2012. Benchlearning ja kulttuuri. Lukiolaisen hyvinvointi -blogi. Saatavissa: <http://kasperajatus.blogspot.fi/2012/04/benchlearning-ja-kulttuuri.html> [viitattu 23.9.2012].

KyAMK-MAMK. 2012. Tietoa KyAMK–MAMK -yhteistyöstä. Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut. Saatavissa: <http://www.kyamkmamk.fi/fi/Tietoa%20yhteisty%C3%B6st%C3%A4> [viitattu 19.10.2012].

KyAMK. 2012a. Degree Programme in International Business Management (MB11Y). Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. SoleOPS 3.4.2. 2005-2012. Saatavissa:

http://soleops.kyamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjOps/tab/tab/sea?ryhma_id=4659300&koulohj_id=2569308&valkiel=en&stack=push [viitattu 19.11.2012].

KyAMK. 2012b. Hakeminen Kymenlaakson ammattikorkeakouluun keväällä 2013. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 18.10.2012. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Ylempi%20AMK/Yhteishaun%20hakuohjeet/> [viitattu 18.10.2012].

KyAMK. 2012c. Historialliset 15 vuotta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 11.3.2011. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KyAMK%2015%20vuotta/Historiaa%2015%20vuodelta/> [viitattu 19.10.2012].

KyAMK. 2012d. International Business Management. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Saatavissa: www.kyamk.fi/folders/Files/Hakutoimisto/Tutkintoonjohtava/YlempiAMK/YAMK_IBM.pdf [viitattu 18.10.2012].

KyAMK. 2012e. International Business Management. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. SoleOPS 3.4.2. 2005-2012. Saatavissa: http://soleops.kyamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjSel/tab/tab/sea?koulohj_id=2569308&ryhmtyypp=3&lukuvuosi=&stack=push [viitattu 20.10.2012].

KyAMK. 2012f. Lukuvuoden opetuksen ajoitus. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 25.9.2012. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Opiskelijalle/Lukuvuoden%20ajoitus> [viitattu 17.11.2012].

KyAMK. 2012g. Maakunnan innovatiivinen korkeakouluttaja. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 26.9.2012. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/KyAMK/> [viitattu 19.10.2012].

KyAMK. 2012h. Muotoilija (ylempi AMK), Master of Culture and Arts, Degree Programme in Design. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 30.10.2012. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Ylempi%20AMK/Kulttuuriala/Design/> [viitattu 30.10.2012].

KyAMK. 2012i. Opetussuunnitelmat. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. SoleOPS 3.4.2. 2005-2012. Saatavissa:

http://soleops.kyamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_Etusivu/tab/nop/clr?page=0&ryhmtyypp=3&menuid=7 [viitattu 20.10.2012].

KyAMK. 2012j. Partnerioppilaitokset. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 28.9.2012. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Opiskelijalle/Kansainv%C3%A4liset%20opinnot/Partnerioppilaitokset/> [viitattu 19.10.2012].

KyAMK. 2012k. Tradenomi (Ylempi AMK), Master of Business Administration, Degree Programme in International Business Management. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 15.11.2012. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Ylempi%20AMK/Yhteiskuntatieteiden%2C%20liiketalouden%20ja%20hallinnon%20ala/International%20Business%20Management/> [viitattu 15.11.2012].

KyAMK. 2012l. Wicked Problems perehtyy opetuksen, TKI-toiminnan ja yritysyhteistyön hyviin käytäntöihin. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 30.3.2012. Saatavissa:

http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news_id=755&start=60 [viitattu 30.11.2012].

KyAMK. 2012m. Ylemmät AMK-koulutusohjelmat. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

www.kyamk.fi/folders/Files/Viestintapalvelut/Esitteit%C3%A4/YAMK_yhteinen2012_lowres_141111.pdf [viitattu 19.10.2012].

KyAMK. 2012n. Ylemmät amk-tutkinnot - koulutukset monimuoto-opetuksena. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 23.10.2012. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Ylempi%20AMK/> [viitattu 23.10.2012].

KyAMK. 2012o. Ylempään AMK-tutkintoon johtavan koulutuksen valintaperusteet. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Päivitetty 18.10.2012. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Ylempi%20AMK/Yhteishaun%20hakuohjeet/Valintaperusteet/> [viitattu 18.10.2012].

Manchester. 2012a. About MBS. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/about-mbs/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012b. About the course. Business Administration MBA. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/postgraduate/taughtdegrees/courses/bysubject/course/?code=01039&pg=2> [viitattu 8.11.2012].

Manchester. 2012c. Admissions requirements. 2012. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/admissions/admissions-requirements.aspx> [viitattu 7.11.2012].

Manchester. 2012d. Career opportunities. Business Administration MBA. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/postgraduate/taughtdegrees/courses/bysubject/course/?code=01039&pg=6> [viitattu 9.11.2012].

Manchester. 2012e. Core course. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/structure-and-delivery/core-courses.aspx> [viitattu 9.11.2012].

Manchester. 2012f. Culture and Structure. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/about-mbs/culture/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012g. Elective courses. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/structure-and-delivery/elective-courses.aspx> [viitattu 10.11.2012].

Manchester. 2012h. Fact file. Business Administration MBA. The University of Manchester. Saatavissa:

<http://www.manchester.ac.uk/postgraduate/taughtdegrees/courses/bysubject/course/?code=01039&pg=1> [viitattu 6.11.2012].

Manchester. 2012i. Faculties and schools. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/aboutus/structure/schools/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012j. Fees. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/postgraduate/fees/> [viitattu 6.11.2012].

Manchester. 2012k. Full-time application process. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/what-next/full-time-app.aspx> [viitattu 7.11.2012].

Manchester. 2012l. Full-time MBA students. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/mba-students/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012m. Institutes. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/aboutus/structure/institutes/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012n. Key academic dates. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/aboutus/dates/> [viitattu 17.11.2012].

Manchester. 2012o. People. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.manchester.ac.uk/aboutus/people/> [viitattu 11.11.2012].

Manchester. 2012p. Projects. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/structure-and-delivery/projects/> [viitattu 9.11.2012].

Manchester. 2012q. Structure and delivery. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/structure-and-delivery/> [viitattu 8.11.2012].

Manchester. 2012r. Young potential leaders. Manchester Business School. The University of Manchester. Saatavissa: <http://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/admissions/young-potential-leaders.aspx> [viitattu 8.11.2012].

MoniNet. 2011. Monikulttuurisuus. MoniNet internetsivut. Päivitetty 16.9.2011. Saatavissa: <http://moninet.rovala.fi/Suomeksi/Monikulttuurisuudesta-kiinnostuneille/Monikulttuurisuus> [viitattu 22.10.2012].

Oxford English Dictionary. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun elektroninen kirjasto. Benchlearning. Saatavissa: <http://www.oed.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/noresults?browseType=sortAlpha&noresults=true&page=1&pageSize=20&q=benchlearning&scope=ENTRY&sort=entry&type=dictionarysearch> [Viitattu 16.9.2012].

Oxford English Dictionary. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun elektroninen kirjasto. Benchmarking. Saatavissa: <http://www.oed.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/view/Entry/251393?rskey=PasXJq&result=10&isAdvanced=false#> [Viitattu 16.9.2012].

Rautiainen, R. 1999. Ei imitaatiota, vaan inspiraatiota. Tekniikka&Talous. Talentum Lehtiarkiston internetsivut. Päivitetty 19.8.1999. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=241374> [viitattu 19.9.2012].

Regulation of fees. uni-assist e.V. Saatavissa: <http://www.uni-assist.de/regulation-fees.html> [viitattu 11.10.2012].

Sakky. 2012. Opimme Euroopassa- Eurooppalaiset hyvät käytännöt Itä-Suomen ammatilliseen koulutukseen- hanke. Savon ammatti- ja aikuisopisto. Päivitetty 16.1.2012. Saatavissa: <http://www.sakky.fi/default.asp?link=2483.5> [viitattu 1.12.2012].

Sanakirja.org. Benchlearning. Saatavissa: <http://www.sanakirja.org/search.php?q=benchlearning&l=3&l2=17> [viitattu 16.9.2012].

Sanakirja.org. Benchmarking. Saatavissa:

<http://www.sanakirja.org/search.php?id=252474&l2=17> [viitattu 16.9.2012].

Talvenmäki, P. 2003. Luova ongelmanratkaisu ja kasvu kansainvälisyyteen. Toimintatutkimus kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittämistä lukioasteella. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Saatavissa:

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/opett/vk/talvenmaki/luovaong.pdf> [viitattu 22.10.2012].

Teknologia teollisuus. 2012. Toimitusjohtajat tentissä: poikkitieteellisyys, työ- ja ulkomaankokemus sekä oikea asenne tärkeitä. Saatavissa:

<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2012-2/toimitusjohtajat-tentissa-poikkitieteellisyys-tyo--ja-ulkomaankokemus-seka-oikea-assenne-tarkeitä> [viitattu 22.10.2012].

Valuuttakurssit. 2012. Suomen Pankki. Päivitetty 14.11.2012. Saatavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit_%28EKP%29/Pages/default.aspx [viitattu 14.11.2012].

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Korkeakoulujen opintosuunnitelmat

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

	Master of Business Administration		
	International Business Management (2-2,5 vuotta / työn ohessa / englannin kielellä)		
	Kurssi	Laajuus	
1. lukuvuosi	Research&Development&Innovation Strategies	5 op	
	Design and facilitation of RDI processes	5 op	
	International Marketing	5 op	
	Strategic Management and Leadership	5 op	
2. lukuvuosi	Supply Chain Management	5 op	
	Sustainability Issues in Business Networks	5 op	
	Business Controlling and Financial Analysis	5 op	
	Strategic Accounting and Finance	5 op	
	Free choice studies *	20 op	
	Master's thesis	30 op	
	yht.	90 op	
	* Kursseja voi valita vapaasti KyAMK:n, virtuaaliamk:n ja avoimen yliopiston kurssitarjonnasta. Suorittamisajankohta määräytyy valittujen kurssien perusteella.		
	Opintopisteet: 5 op = 133 h, 30 op = 800 h		
	Aloituspaikkoja: 40		
	Syyslukukausi: syyskuu-joulukuu		
	Kevätlukukausi: tammikuu-kesäkuu		
	(KyAMK 2012f; KyAMK 2012d; KyAMK 2012a.)		

	Master of Culture and Arts		
	Design (1,5 vuotta /työn ohessa/ englannin kielellä)		
	Kurssi	Laajuus	
	Mandatory studies	-	
	Free choice studies	-	
	Master's thesis	30 op	
	yht.	60 op	
	Aloituspaikkoja: 20		
	Syyslukukausi: syyskuu-joulukuu		
	Kevätlukukausi: tammikuu-kesäkuu		
	(KyAMK 2012f.)		

Karlshochschule International University

	Master of Arts in Leadership (2 vuotta / kokopäiväisesti / englannin kielellä)			
	Kurssi	Laajuus		
1.lukuvuosi	Business Communication	6 op		
	Organisational Rhetorics	6 op		
	Complex Adaptive Systems	6 op		
	Conceptual Leadership	6 op		
	Norms and Rules	6 op		
	Corporate Relations	5 op		
	Business and Organisational Development	5 op		
	Evolutionary Systems	6 op		
	Structuration	6 op		
	Leading for Results	8 op		
2.lukuvuosi	Elective *	5 op		
	Colloq 1 Research	5 op		
	On-the-Job-Assignment	20 op		
	Conflicts and Communication	5 op		
	Colloq 2 Research	5 op		
	Master Thesis and Defence	20 op		
	yth.	120 op		
	* Entrepreneurship and Family Business (5 op), Leading in the Public Enviroment (5 op), Future Leaders in Global Corporations (5 op).			
	Opintopisteet: 5 op = 150 h, 6 op = 180 h, 8 op = 240 h, 20 op = 600 h			
	Aloituspaikkoja: 15			
	Syyslukukausi: syys/lokakuu-tammi/helmikuu			
	Kevätlukukausi: maaliskuu-kesä/heinäkuu			
	(Karlshochschule 2012b; Karlshochschule 2012h, 63.)			

NHTV Breda University of Applied Sciences

	Master in Tourism Destination Management (1 vuosi / kokopäiväisesti / englannin kielellä)			
	Kurssi	Laajuus		
4 kk	Tourism Stakeholder Analysis	3 op		
	Destination Cultural Analysis	3 op		
	Destination Development Strategies	3 op		
	Tourism Destination Finance	3 op		
	Tourism Destination Marketing	3 op		
	International Tourism Context	3 op		
	International Project Management	3 op		
	International Research Techniques	3 op		
3-4 kk	Field Research Project	20 op		
4 kk	Dissertation	24 op		
	yht.	68 op		
	Opintopisteet: 1 op = 28 h, 3 op = 84 h, 20 op = 560 h, 24 op = 672 h			
	Syyslukukausi: syyskuu-joulukuu			
	Kevätlukukausi: tammikuu-heinäkuu			
	(Breda 2012G; Breda 2012q; Breda 2012L, 39.)			

	Master in Media Innovation (1 vuosi / kokopäiväisesti / englannin kielellä)		
	Kurssi	Laajuus	
	Development of Media	8 op	
	Media Theory	8 op	
	Business Models	8 op	
	Media Technology	9 op	
	Communication Studies	9 op	
	Industry Assignment	3 op	
	Graduation project/dissertation	15 op	
	yht.	60 op	
	Opintopisteet: 1 op = 32 h, 3 op = 96 h, 8 op = 256 h, 9 op = 288 h, 15 op = 480 h		
	Syyslukukausi: syyskuu-joulukuu		
	Kevätlukukausi: tammikuu-heinäkuu		
	(Breda 2012G; Breda 2012w, 9.)		

The University of Manchester

	Master of Business Administration MBA (1,5 vuotta / kokopäiväisesti / englannin kielellä)			
	Kurssi			
9 kk*	Introductory lectures, Cultural Awareness in Britain			
	Introductory to Guest Speaker Series			
	Economics for Business (theory)			
	Marketing (theory)			
	Accounting (theory)			
	Corporate Finance (theory)			
	Not-for-Profit Project			
	Skills for Successful Management (practice)			
	Guest Speaker Series (weekly)			
	Strategy (theory)			
	Operations Management (theory)			
	People, Management & Organisations (theory)			
	Mergers and Acquisitions Project			
	UK Consultancy Project			
9 kk**	Electives ***			
	Global Electives ****			
	International Exchange			
	Assessed Internship			
	Personal Project			
	Entrepreneurship Project			
	International Business Project			
	Dissertation			
	* Opiskelijat suorittavat kaikki kurssit ja projektit.			
	** Opiskelijat saavat itse päättää millaisen opiskelukokonaisuuden muodostavat itselleen. (Loppu työ on pakollinen kaikille.)			
	*** MBS:n oma kurssitarjonta.			
	**** Kurssit järjestetään MBS:n partneriyliopistoissa ympäri maailmaa.			
	Aloituspaikkoja: 120-140			
	Syyslukukausi: syyskuu-tammikuu			
	Kevätlukukausi: tammikuu-kesäkuu			
	(Manchester 2012n; Manchester 2012q.)			

Haastattelulomake

1) Background information

- What kind of education do you have?
- Years of work experience?
- What is your current position?

2) Master's degree programme

- What are themes/subjects of programme? Why?
- What kinds of facts are emphasized in the degree programme? Why?
- How do the following things appear in the programme?
 - Internationality
 - Multiculturalism
 - Interdisciplinary
- What things affect the amount of tuition fee?
- How does tuition fee affect
 - the number of applicants
 - the study motivation of students
 - the quality of education?

- How often do you update the degree programme? What kinds of things are taken into account
 - planning
 - implementation?
- Who can affect the content of programme? How?

3) Cooperation partners

- What kinds of cooperation partners university has? (mention just generally)
- How does university maintain relation with cooperation partners?
- How does university get new cooperation partners?
- How do students benefit from these cooperations?

4) Studying

- Describe study environment. How it affect students and quality of education?
- What kinds of educational methods are employed?
- How does university support students during their studying?
- How does university take into account the individuality of students?

Thank you very much for your time to assist me in my research. Your answers will be greatly appreciated. All the information you have given will remain confidential.